

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR-MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PLAN ESTRATÉGICO PARA UN NEGOCIO LOCAL
(FLOR GLAMOUR) DENTRO DEL DMQ PERÍODO 2018-2021

ALEXIS FERNANDO CORAL RODRÍGUEZ

DIRECTOR: MGTR. DIEGO FRANCISCO SERRANO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS
ORGANIZACIONES

QUITO, ENERO 2018

DIRECTOR DE TITULACIÓN:

Mgtr. Diego Francisco Serrano

INFORMANTES:

Mgtr. Franklin Maldonado

Mgtr. Ramiro Alarcón

DEDICATORIA

Dedico este trabajo de titulación a Dios por haberme otorgado el privilegio de culminar mi etapa universitaria con éxito. Mis padres, por ser uno de los pilares fundamentales a lo largo de mi vida no solo en lo económico sino también en lo emocional. Mami agradezco tu apoyo, cariño, comprensión y paciencia eres un soporte incondicional. Papá gracias por tu sacrificio incondicional y apoyo en mis estudios universitarios, pero sobre todo gracias por ser responsable en el hogar.

Finalmente a Daniela mi enamorada, por formar parte de este paso importante en mi vida, por apoyarme, ayudarme, comprenderme y compartir todos los lindos momentos que cursamos en la universidad y sobre todo por ser parte de mi día a día.

Alexis Fernando Coral Rodríguez

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mi familia por ser un gran apoyo incondicional, por estar siempre presente en cada momento importante de mi vida. A todos mis amigos a lo largo de mi vida personal como académica, gracias por su ayuda y su amistad en los momentos difíciles y alegres.

A los profesores por haber compartido sus conocimientos de la mejor manera con el objetivo de ampliar mi conocimiento y perspectivas sobre la carrera.

Finalmente un agradecimiento especial al Mgtr. Diego Francisco Serrano mi profesor tutor del trabajo de titulación por ser un excelente guía y maestro en la realización de la investigación y así poder culminar de la mejor manera.

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

1. ANTECEDENTES

1.1. Planificación Estratégica: pensamientos de influencia mundial e importancia.....	1
1.2. El sector de comercio de flores Ecuatoriano.....	2
1.2.1. Historia del comercio de flores en el Ecuador.....	3
1.2.2. Venta de arreglos florales y decoración de eventos en la provincia de Pichincha.....	4

2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

2.1. Clientes.....	6
2.1.1. Clientes Externos.....	6
2.1.1.1. Proveedores.....	7
2.1.1.2. Pequeños Proveedores.....	9
2.1.1.3. Cartera de clientes.....	9
2.1.2. Clientes Internos.....	11
2.2. Área Administrativa (Componentes Institucionales).....	13
2.2.1. Misión.....	13
2.2.2. Visión.....	14
2.2.3. Objetivos Empresariales.....	14
2.2.4. Valores.....	15
2.2.5. Políticas.....	15
2.3. Área Comercial (Marketing Mix).....	15
2.3.1. Producto.....	15

2.3.1.1.Arreglos Florales.....	16
2.3.1.2. Clasificación de arreglos.....	16
2.3.1.3. Decoración de eventos.....	20
2.3.2. Precio.....	21
2.3.3. Plaza.....	22
2.3.4. Promoción.....	23
2.4.Modelos para análisis de situación y evaluación externas	23
2.4.1. Análisis PEST (Político, económico, social, tecnológico).....	23
2.4.1.1.Político.....	23
2.4.1.2.Económico.....	24
2.4.1.3.Social.....	26
2.4.1.4.Tecnológico.....	27
2.4.2. Análisis del sector: Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	27
2.4.3. Análisis Competitivo: Las Cinco Fuerzas de Porter.....	29
2.5.Modelos de Análisis Situacional y de Evaluación Interna del Negocio..	36
2.5.1. Análisis FODA.....	36
2.6.Planificación para el Área Comercial.....	38
2.7.Matriz de evaluación de Factores Internos (EFI).....	39

3. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.1.Metodología de elaboración para el plan estratégico.....	41
3.1.1. Área Administrativa.....	41
3.1.1.1.Reestructuración de la misión	41
3.1.1.2.Reestructuración de la Visión de Flor Glamour.....	42
3.1.1.3.Formulación de Valores Corporativos de Flor Glamour....	43
3.1.1.4.Formulación de políticas para las áreas a reestructurar administrativa y comercial.....	46
3.1.2. Políticas administrativas para Flor Glamour.....	46
3.1.3. Políticas comerciales para Flor Glamour.....	47

3.2. Formulación de Objetivos empresariales para Flor Glamour.....	49
3.2.1. Propuesta de Objetivos generales de la empresa.....	49
3.2.2. Propuesta de objetivos a corto plazo.....	50
3.2.3. Objetivos a mediano plazo.....	52
3.2.4. Objetivos a largo plazo.....	53
3.2.5. Objetivos estratégicos para el negocio.....	53
3.3. Formulación de Estrategias.....	54
3.3.1. Modelo Integral para implantación de estrategias.....	54
3.3.2. Estrategias propuestas de carácter genéricas.....	55
3.3.3. Estrategias Genéricas de MICHAEL PORTER.....	56
3.3.3.1. Estrategia: Penetración de Mercado.....	58
3.3.3.2. Estrategia: Integración Horizontal Hacia Delante.....	60
3.3.3.3. Estrategia: Diversificación Relacionada.....	60
3.3.3.4. Estrategia: Desarrollo de mercado.....	61
3.4. Elaboración del Mapa Estratégico para Flor Glamour.....	62

4. PLAN ESTRATÉGICO

4.1. Mapa Estrategia de Flor Glamour.....	66
4.1.1. Beneficios de desarrollo de un mapa estratégico.....	66
4.2. Etapas para la aplicación del plan estratégico.....	67
4.2.1. Comunicación del plan estratégico	68
4.2.2. Propuesta de implementación del plan estratégico para Flor Glamour.....	68
4.2.3. Opciones de software CRM para Flor Glamour.....	75

5. ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Conclusiones.....	77
5.2. Recomendaciones.....	81

BIBLIOGRAFÍA.....	84
--------------------------	-----------

ANEXOS

Anexo A.....	88
Anexo B.....	90
Anexo C.....	101

RESUMEN EJECUTIVO

Esta investigación se enfocara en diagnosticar y propondrá la elaboración de un plan estratégico enfocándose en las aéreas administrativa y comercial del negocio FLOR GLAMOUR, es una empresa que comercializa arreglos florares y decoración de cualquier tipo de eventos.

Como paso principal se enfocará en detallar y demostrar la importancia de desarrollar un plan estratégico para una empresa o negocio, así como también dar a conocer que tan útil es la elaboración de dicho plan. A su vez también se hablara del sector comercial de las flores en el ecuador y la variedad de alternativas que se puede realizar en este sector con las flores, con la finalidad de saber cómo está conformado este universo y que componentes son determinantes para su desarrollo.

A continuación en el CAPITULO 2 se elaborara un análisis o diagnóstico de la empresa tanto interno como externo con la finalidad de saber con mayor seguridad en que medio se está desempeñando la empresa FLOR GLAMOUR, partiendo este diagnóstico con un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas). Posterior al diagnóstico también se evaluara otros aspectos como políticos, sociales, tecnológicos y sobre todo económicos, ya que la realidad del país es un aspecto muy importante a tomar en cuenta en la actualidad por su constante inestabilidad.

Al culminar con el diagnóstico de la empresa se podrá dar paso al CAPITULO 3, se comenzara con la propuesta para la planificación

estratégica, este es un método que tiene como propósito la elaboración del plan estratégico y la fijación de objetivos para la organización.

En el CAPITULO 4 se dará paso a la elaboración de un mapa estratégico el cual contendrá los objetivos empresariales, dando cabida a proponer un plan de acción con la finalidad de ejecutar el plan estratégico anteriormente mencionado.

Como último paso se establecerá las conclusiones y recomendaciones que darán un fin a toda la investigación para el negocio FLOR GLAMOUR.

INTRODUCCIÓN

El sector comercial de flores en la actualidad se ha convertido en una parte fundamental en la estructura de la economía del Ecuador.

“Hace aproximadamente dos décadas, Ecuador descubrió su potencial para cultivar y exportar flores; claveles, crisantemos, gypsófilas, rosas, fueron las primeras flores que se sembraban para exportación, y ahora posee una porción importante del mercado internacional.” (Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, 2013, pág. 3)

Tomando esto en cuenta se podrá tener una idea que el sector de comercio de flores es muy rentable y representativo para la economía, lo que hace más vistoso y llamativo el poder desempeñarse en dicho sector.

A continuación se observara datos importantes (las rosas, por ejemplo, se exportaban a 31 países en 1993, y actualmente ya están presentes en 84 países. Dos tercios de las flores exportadas tienen como destino los Estados Unidos, que se ha mantenido siempre como el principal socio comercial de este sector (aunque su participación ha bajado desde el 78%), pero se ha logrado ingresar con relativo éxito en algunos países europeos como Holanda (8,6%), Rusia (8,1%) y Alemania (5,2%).) (IDE Business School, 2014)(párr.2)

En la actualidad se podrá encontrar grandes distribuidores y comercializadores como FRESH FLOR y LA ORQUIDIA, quienes tienen la capacidad de abastecer de sus productos a nivel nacional e internacional.

Sabiendo que son una competencia muy bien posicionada, sin embargo los precios y la flexibilidad de negociación que poseen al ser franquicias a nivel nacional.

A partir de esto surge la empresa FLOR GLAMOUR la cual busca satisfacer las necesidades de los consumidores que deseen arreglos florales de buena calidad a mejores precios y flexibilidad e elaboración de diseños al gusto del cliente y a su vez también en la decoración de eventos como matrimonios, compromisos, reuniones y más.

Esta idea de negocio nació en el 2003, dando así como resultado ya FLOR GLAMOUR tiene 14 años participando en este giro de negocio, generando experiencia y confianza al momento de atender las necesidades de los clientes, dando como resultado una rentabilidad sostenible a lo largo de todo este tiempo.

Sin embargo tiene sus dificultades, debido a que se ha desempeñado en una modalidad como persona natural obligada a llevar contabilidad lo cual genera la necesidad de fortalecer y dar un mejor orden a la organización.

Es por esto que surge la idea de generar un plan estratégico para esta empresa con la finalidad de dar un horizonte nuevo a su desempeño administrativo y comercial. En base al plan estipulado se buscara definir estrategias que trabajen en función de las condiciones del entorno externo.

1. ANTECEDENTES

1.1. Planificación Estratégica: Pensamientos de influencia mundial e importancia

El planificar es algo realmente importante dentro de una organización ya que permite reducir o minimizar fallas y errores que se puedan generar. A lo largo del tiempo se ha podido ver qué países, empresas o grupos organizados han implementado herramientas de planeación, lo cual les ha permitido llegar muy lejos y de una forma organizada y correcta.

No obstante la planeación esta desde las actividades más pequeñas a las más grandes pueden ir desde actividades cotidianas como actividades de corporaciones, las cuales requieren de una previa planificación para que sean exitosas.

La administración estratégica no es un baúl lleno de trucos mágicos ni tampoco un montón de técnicas. Es un razonamiento analítico y un compromiso de recursos para la acción. Sin embargo, sólo cuantificar no es planificar. Algunos aspectos más importantes de la administración estratégica no se pueden cuantificar. Peter Drucker. (Gonzalez Ordonez, 2011)(párr.1)

Tras la alta competencia y exigencias que hay en el mercado empresarial se genera la necesidad de elaborar una planificación estratégica, con la finalidad de mejorar su rendimiento y dar un crecimiento a las empresas.

1.2. El sector de comercio de flores Ecuatoriano

En la actualidad las flores se han convertido en un producto de exportación muy importante para el Ecuador, siendo así que las flores han llegado a un cuarto puesto de importancia tan solo por debajo del petróleo, enlatado de pescado y del banano. Las flores tiene un promedio de 60.000 toneladas anuales exportados en el periodo de 2014 a 2016, esto representa un valor promedio en dólares de 300 millones anuales.

Datos obtenidos del INSTITUTO DE PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES E INVERSIONES, se podrá saber que si bien es cierto se han producido especulaciones de baja de vendas de flores al exterior en el periodo del 2016 al 2017 han mejorado significativamente obteniendo un FOB del 18% con respecto al periodo anterior de -13%.

Sin duda la información detallada previamente da como un diagnóstico que las flores son un producto muy rentable, de tal manera que las flores sean muy apetecidas en el exterior, y a su vez en el mercado local son bien vistas.

El mercado local cuenta con una alta variedad de flores las cuales permiten el desarrollo del negocio de los vendedores de arreglos florales y decoraciones de eventos.

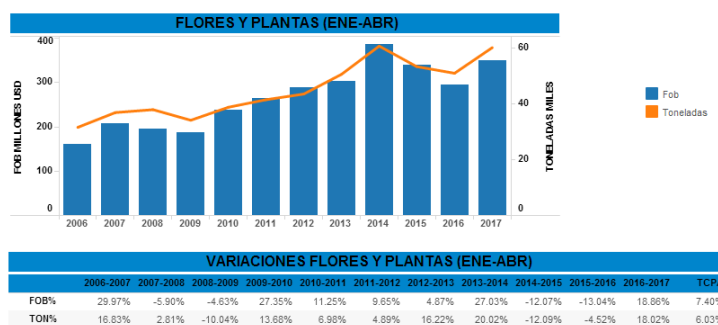


Grafico 1. Exportación de flores y plantas 2006-2017

Fuente: (Instituto de promoción de exportaciones e inversiones, 2017)

1.2.1. Historia del comercio de flores en el Ecuador

Sus inicios en la década de los años 80 hasta la actualidad, consolidándose como uno de los mayores rubros de las exportaciones no tradicionales. La flor ecuatoriana posee características únicas que le llevan a posicionarse como un producto de primera calidad en mercados internacionales siendo un producto reconocido y demandado por mercados Premium (GÓMEZ REA & EGAS CHIRIBOGA, 2014, pág. 15)

Tomando en cuenta esta referencia se determinó que el comercio de flores en el Ecuador se ha generado desde algún tiempo atrás, como se sabe en la actualidad Ecuador es un país sumamente reconocido por la buena calidad de las flores pero en especial de las rosas. Lo que ha generado un rápido crecimiento de la industria en los últimos años generando mayor fuente de empleo y a su vez la expansión de territorio en el cual se cosechan dichos productos.

Según la investigación de (Vásquez Muñoz)(párr.4) Para el año 2009, las flores representaban el 25% del total de las exportaciones no tradicionales del Ecuador de todo el sector agrícola, las rosas son las que mayor peso en exportaciones poseen es así que en el año 2012 se exportó 572 446 000 de dólares lo que representa el 74.7% de la exportación total de flores en el país.

Esto demuestra que las flores son un producto demandado y ofertado tanto a nivel local como internacional y cada año siguen siendo más apreciados, esto se da debido a que las flores ecuatorianas cumplen con los requerimientos de los consumidores como la calidad y la presentación. Lamentablemente el sistema monetario no permite competir a gran magnitud en precio debido a que los competidores directos como Colombia terminan siendo más baratos

pero sin embargo el mercado apetece mucho las flores ecuatorianas por su calidad.

Es por esta razón que a nivel local hay comercializadores y distribuidores grandes como FRESH FLOR y LA ORQUIDEA, quienes lideran este sector han generado una gran rentabilidad que les permite mantenerse sostenibles en el tiempo.

La mejor rosa es exportada para el mercado internacional debido a su calidad, la que es usada a nivel local sigue siendo buena y vistosa lo que facilita la elaboración de arreglos florales y decoraciones para los clientes. Esto es algo muy favorable para el mercado local ya que permite su desarrollo sin ninguna dificultad, sin embargo debido a la alta demanda de flores en el exterior hay periodos en los que el consumo local no es abastecido.

En los últimos años los arreglos florales siguen siendo muy tradicionales, dando una gran oportunidad de mantener este sector activo, la finalidad de este sector es aprovechar fechas específicas como San Valentín, día de los difuntos, día de la madre y también todo tipo de decoración para eventos importantes como bodas, reuniones y más.

1.2.2. Venta de arreglos florales y decoración de eventos en la provincia de pichincha

Los arreglos florales son una forma de dar vida a un lugar en el que se espera se lo pueda exhibir, pero a su vez también no solo sirven para decorar sino para transmitir un sentimiento o un afecto para otra persona. De esta manera

existen personas las cuales aprecian mucho estos tipos de obsequios o decoraciones las cuales constantemente gustan de recibirlos y obsequiarlos. Los arreglos florales son muy apetecidos en fechas especiales como cumpleaños, aniversarios, nacimientos y funerarios, lo que permite demostrar un afecto al regalar uno para diferentes ocasiones.

Bajo el pensamiento del decorador (VasquéZ, 2015)(párr.5,7) Estas son algunas de las razones más importantes por las que debes considerar los arreglos florales como uno de los mejores elementos dentro de la decoración:

- Variedad: Una de las mejores razones por las cuales se debe considerar los arreglos florales como parte de la decoración es que existe una gran variedad de flores, de todos los tamaños, modelos y colores que pueden adaptarse a las necesidades.
- Elegancia: Otra de las razones por las cuales es importante el uso de los arreglos florales es porque siempre serán elegantes. Sin importar si es un bautismo, una boda o una ceremonia de graduación.

Tomando en cuenta esta idea se puede decir que los arreglos florales tiene una infinidad de usos y permiten crear alta variedad de productos los cuales se puede ofertar a los clientes.

Si bien es cierto la competencia es fuerte la gran mayoría de comercializadores de arreglos florales se dedican a los arreglos funerarios, debido a que son los que se realizan con mayor frecuencia y dan un mayor margen de ganancia. Por otra parte están los que comercializan productos con mayor variedad los cuales también se dedican a los eventos, y es aquí donde se destacan los mayor comercializadores como FRESH FLOR y LA ORQUIDEA.

2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

2.1. Clientes

Se debe comprender a un cliente como un individuo o personas, que tiene la necesidad de adquirir un bien o un servicio a cambio de un desembolso económico por él. Para todo negocio o empresa los clientes son el factor principal ya que a través de ellos se genera las ventas las cuales da como resultado el dinero que ingresa a los negocios.

Para Flor Glamour sus clientes son sumamente importantes, ya que al ser una empresa que se dedica a la comercialización de arreglos florales, la imagen de la empresa está constante mente en evaluación por sus clientes. De esta manera al realizar un trabajo adecuado los clientes genera una satisfacción y fidelidad de los mismos para seguir realizando trabajos futuros.

La empresa Flor Glamour cuenta con los dos tipos de clientes: clientes internos (personal que depende de otro dentro de la organización) y clientes externos (son los proveedores y clientes finales).

Sabiendo esto se trata con igual importancia a todos sus clientes tanto externos como internos con la finalidad de generar un gran entorno laboral y que al final el cliente final se lleve un producto o un servicio de alta calidad.

2.1.1. Clientes Externos

Se considera a un cliente externo los más importantes para un negocio ya que a través de ellos se genera los recursos e ingresos que las organizaciones

necesitan para su funcionamiento esto se genere a través de las compras de los clientes. (Chris, 2017)

Por lo tanto el cliente final o consumidor final es quien la organización más cuida ya que ellos son los que generan trabajo para las empresas, por lo tanto su cuidado y atención tiene que ser de la mejor manera para no perderlos y que sean clientes de larga duración.

También se los considera como clientes externos no solo al consumidor final sino a los proveedores ya que con ellos también se efectúa actividades laborales las cuales pueden ser evaluadas con un nivel de satisfacción al momento de generar transacciones o interactuar.

2.1.1.1. Proveedores

Los proveedores son una pieza fundamental en las actividades diaria de la empresa Flor Glamour ya que al ser una comercializadora de arreglos florares y decoración de eventos se necesita proveedores para abastecerse de materia prima. Si bien es cierto se tiene dos proveedores principales cuando hay escases de producto se cuenta con varias alternativas.

La ubicación geográfica de Flor Glamour que está situada al norte de la ciudad de Quito, en el sector El Condado se ha convertido una ventaja ya que la cantidad de pequeños distribuidores de flores que hay en el sector permite un fácil abastecimiento y tiempo de reacción.

A continuación se detallará los dos mayores proveedores de Flor Glamour:

- **The Flower Shop**

Es una distribuidora al por mayor y menor de todo tipo de flores y rosas en la ciudad de Quito, Es una empresa literalmente nueva ya que lleva en el mercado alrededor de 4 años ofreciendo sus servicios.

Esta empresa está ubicada en el sector norte frente al antiguo aeropuerto, también realiza operaciones de exportación de sus productos. Es considerada uno de los principales proveedores por su producto de buena calidad a precios más competitivos en el mercado. Tiene una alta disponibilidad de productos y un tiempo de reacción bueno con lo cual consiguen el producto si no lo tienen en la tienda en menos de 24 horas.

Este proveedor lleva trabajando con Flor Glamour alrededor de 3 años por lo cual se ha logrado obtener una excelente alianza estratégica y confianza.

- **Fres Flor**

Este proveedor es uno de los más grandes a nivel nacional con de 20 años de funcionamiento, tiene sucursales en los principales ciudades del país.

Su giro de negocio es destruir al por menor y mayor todo tipo de plantas, flores y rosas con una alta variedad de cada una de ellas, está ubicada al norte de Quito en el sector La Prensa. Además también realizan exportaciones a países consumidores de rosas y posee un tiempo de reacción eficaz con un tiempo de menos de 24 horas. Poseen cantidades más que suficientes para abastecer a sus clientes.

En relación de precio con los de más proveedores ofrecen valores más elevados que se deben a su marca y calidad del producto.

2.1.1.2. Pequeños Proveedores

Existen 5 proveedores pequeños que se ubican cerca del centro de operaciones de Flor Glamour, dichos proveedores poseen una limitada cantidad y variedad de productos lo que hace que se trabaje con ellos bajo limitaciones y solo en casos de extremada urgencia.

2.1.1.3. Cartera de clientes

La floristería Flor Glamour comenzó sus operaciones en el 2003, enfocándose principalmente en personas naturales que posean la necesidad de obsequiar un detalle para diferentes celebraciones. Con el tiempo esto fue evolucionando y algunos años más tarde se empozó a incursionar con la decoración de eventos, esto abrió campo a poder trabajar con importantes empresas a las cuales se les ha proporcionado todo tipo de servicio floral y decoraciones.

A continuación se detallará los principales clientes corporativos:

- Edimca

Es una empresa ecuatoriana que empezó sus operaciones desde 1964 con la finalidad de proveer soluciones en madera y complementos para la industria del mueble, la construcción y decoración a nivel nacional. (Edimca, 2017)

En la actualidad Edimca posee ya 24 locales a nivel nacional y más de 150 distribuidores que trabajan de la mano con esta empresa. Tiene alrededor de 500 empleados y también atiende al sector artesanal con diseño y construcción de productos variados lo que ha generado que Edimca sea considerada la empresa líder en comercialización de estos productos a nivel nacional. (Edimca, 2017)

- **Rancho San Vicente Club de Oficiales**

Es un club y a su vez complejo de la Policía Nacional del Ecuador enfocada en carácter social, deportivo, cultural y eventos. Este club no solo ofrece sus servicios a sus socios sino también a personas particulares.

Con más de 24 años ejerciendo sus operaciones cuentan con sedes en Quito, Tonsupa y Yaguarcocha. Las instalaciones están enfocadas en la diversión y confort los clientes como canchas de fútbol, piscinas y salones de recepción. (Rancho San Vicente Club de Oficiales, 2017)

- **DHL**

Es una organización a nivel mundial con una filial en Ecuador, su principal giro de negocio es la mensajería express utilizando varias vías como aérea, marítima y terrestre.

También brindan servicios de bodegaje, el cual no solo se base en almacenar la carga sino también embalarla y repartirla.

Sus varias actividades que ofrece al público han llevado a DHL a ser una de las empresas más reconocidas a nivel mundial.

Debido a esto esta organización posee establecimientos en 220 países, dándole el título de multinacional, es una empresa que está comprometida con la responsabilidad social, generando varios programas anuales que ayuden a la protección del medio ambiente y sus empleados. (DHL, 2017)

2.1.2. *Clientes Internos*

Los clientes internos no son los que adquieren o demandan productos de la empresa o negocio, estos son personal de trabajo o autoridades las cuales dependen de las actividades de otros para su funcionamiento, esto quiere decir la relación que posee de un proceso a otro debido a que cada actividad dentro del negocio depende de otra actividad para culminar con el proceso. (Chris, 2017)

Como consecuencia los clientes internos o como se los conoce los empleados de un negocio están todos vinculados, por lo que es necesario realizar controles, capacitaciones y evaluaciones de las actividades que desempeñan, todo esto debe ser realizado por los jefes encargados de cada área.

El objetivo de hacer que cada empleado cumple de una buena manera sus actividades es realizar un trabajo de buena calidad cada uno de ellos con la finalidad de que no se genere un producto o servicio defectuoso.

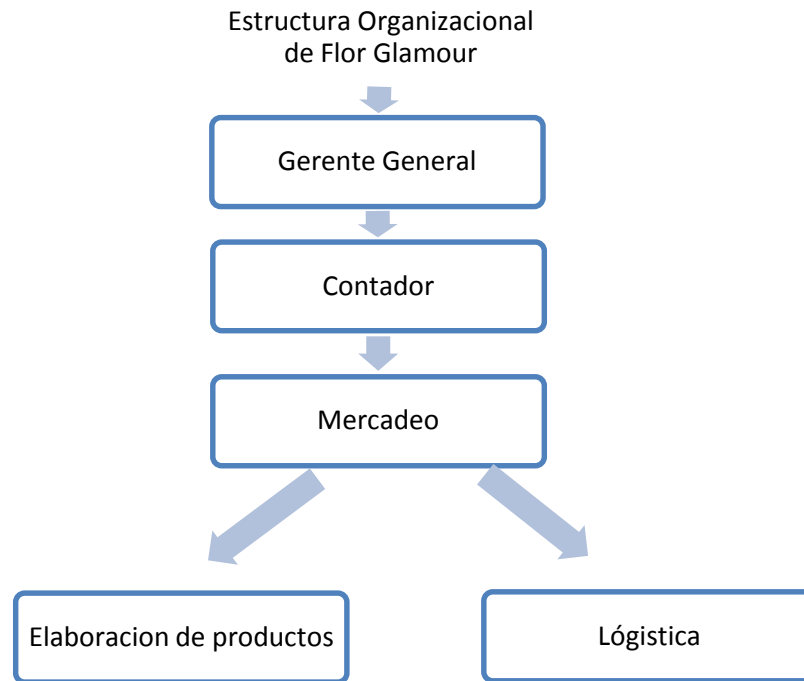


Figura1. Estructura organizacional Flor Glamour

El organigrama es básico debido a que el negocio no ha crecido y se ha quedado estancado por lo que no se ha realizado contrataciones nuevas, y esto es debido a que no se visto la necesidad y tampoco los clientes han incrementado considerablemente como para reclutar nuevo personal.

Flor Glamour no posee un perfil de competencias para la puesta que desempeñan sus trabajadores, por lo que no se tiene claro que funciones desempeñan los trabajadores.

2.2. Área Administrativa (Componentes Institucionales)

Tabla 1. Componentes institucionales de Flor Glamour

COMPONENTES	EXISTENCIA	PLAN PROPUESTO
Misión	SI	Revisión y reestructuración
Visión	SI	Revisión y reestructuración
Objetivos del negocio	NO	Elaboración de valores
Valores	NO	Elaboración de valores
Políticas administrativas y comerciales	NO	Elaboración de políticas

Fuente: FLOR GLAMOUR

2.2.1. Misión

Flor Glamour si posee una misión, la cual no es expuesta a sus trabajadores ni a sus clientes, según lo investigado la misión solo se ha quedado escrita en papel pero no está a la vista de nadie. A su vez se pudo conocer que la misión no ha sido utilizada ni en la página web desde su creación y esto se debe a que no consideraban necesario usarla ni darla a conocer.

A continuación se detallará la misión existente del negocio:

“Comercializar arreglos florales de calidad, variedad, personalizados y de manera rápida dentro del distrito metropolitano de Quito en los próximos 20 años.” (Rodríguez Fernandez, 2017)

2.2.2. *Visión*

De la misma manera que en el punto desarrollado anterior el negocio posee una visión la cual no ha sido usada en ninguna ocasión o circunstancia ni tampoco Ha sido dada a conocer a sus empleados o clientes.

A continuación se detallara la visión existente del negocio:

“Estar entre los 5 florerías más importantes del distrito metropolitano de Quito, y ser reconocidos por la variedad y calidad de los arreglos, con la finalidad de satisfacer de la mejor manera las necesidades de los clientes.”
(Rodríguez Fernandez, 2017)

2.2.3. *Objetivos empresariales*

Dado que el negocio ha realizado sus actividades en su gran mayoría con de una manera empírica nunca han establecido o generado unos objetivos de los cuales se deseen alcanzar.

Sin embargo el administrador del negocio y sus empleados al menos tienen claro que su objetivo sin necesidad de que se los comunique es generar sus actividades de la mejor manera y generar más ventas por el bien común de todos.

Por lo tanto Flor Glamour posee unos objetivos bajo sentido común, pero a su vez si bien es cierto el administrador no los ha establecido tiene conciencia de que tiene que fijar objetivos reales y buscar su cumplimiento.

2.2.4. *Valores*

Flor Glamor no ha establecido formalmente sus valores, por lo tanto no han sido comunicados a sus empleados. Sin embargo de la misma manera que los objetivos los valores que se estarían aplicando van más por el bien común y el respeto a los demás dentro y fuera del negocio.

2.2.5. *Políticas*

De igual manera que los dos últimos puntos las políticas tanto administrativas como comerciales no han sido desarrolladas dentro del negocio. Esto es debido a falta de conocimiento de la importancia de las mismas. Al no estar constituida como una empresa plenamente es necesario que establezcan políticas, normas con la finalidad de mejorar el funcionamiento laboral y de seguridad.

2.3. **Área comercial (marketing mix)**

2.3.1. *Producto*

La floristería Flor Glamour por su calidad materia prima y el desarrollo de diseño de arreglos personalizados han sido los principales factores para que los clientes individuales y corporativos demuestren satisfacción con los productos y servicios ofrecidos.

Los productos más destacados del negocio son los siguientes:

- Arreglos florales
- Arreglos con frutas
- Arreglos con dulces
- Decoración de eventos

2.3.1.1. Arreglos florales

El principal producto como toda florería son los arreglos elaborados a base de flores, de las cuales las más utilizadas o solicitadas por los clientes son las rosas, girasoles y con su respectivo follaje para dar mayor volumen y color como el alelí, miliun, hiedra, y un sin número de opciones.

Lo que permite que estos productos sean los principales es debido a que existen varias ocasiones y festividades como cumpleaños, aniversarios, funerales, San Valentín, día de la madre y un sin número de momentos especiales que permiten obsequiar un detalle hecho a base de flores.

Cabe recalcar que muchos de los productos pueden ser obsequiados en cualquier ocasión sin ninguna restricción, es decir que si se desea un arreglo que es de amor para un cumpleaños no hay ningún inconveniente en dar el servicio.

2.3.1.2. Clasificación de los arreglos

- **Arreglos de Amor**

Estos son los productos enfocados para demostrar ese sentimiento de cariño o afecto para otra persona, dentro de este producto entran todos los diseños que se puede obsequiar en un aniversario de bodas o de una relación, propuestas de matrimonio, San Valentín, día de la mujer y a su vez para cumpleaños.

En su gran mayoría los diseños son elaborados con rosas rojas ya que es uno de los colores más obsequiados en esta sección de productos. También se puede realizar diseños con vinos, dulces, frutas o peluches.



Gráfico 2. Arreglo de amor (aniversarios, cumpleaños, San Valentín)

Fuente: www.florglamour.com

- **Arreglos funerarios**

Esta variedad de arreglos son realizados solo a base de flores este es la única categoría en la cual no se emplean otros materiales, aquí se puede realizar coronas, pedestales, y arreglos de piso.

Son los arreglos en los que mayor ganancia hay debido a su tamaño y a su vez también son muy solicitados para funerales.



Gráfico 3. Arreglo funerario

Fuente: www.florglamour.com

- **Arreglos para nacimientos**

Estos productos son solicitados por los clientes con la finalidad de obsequiar algo a las madres que acaban de dar a luz, por lo general se suele dejarlos en los hospitales. Este producto puede tener algunas variaciones pero en su gran mayoría llevan flores, productos para bebés, o fruta.



Gráfico 4. Arreglo para nacimiento

Fuente: www.florglamour.com

- **Arreglos con dulces**

Los arreglos que se realizan a base de dulces son una alternativa muy solicitada en la actualidad, ya que esto provee al cliente una opción de dar algo diferente y poco común con respecto a los arreglos elaborados con solo con flores. En esta categoría se puede hacer una combinación de materiales con dulces y flores. Estos productos son solicitados para cumpleaños, disculpas, aniversarios de enamorados.



Gráfico 5. Arreglo con dulces (cumpleaños, aniversario entre enamorados, disculpas)

Fuente: www.facebook.com/florglamourEc/photos

- **Arreglos de frutas**

Los productos que se realizan en esta categoría son principalmente usando gran variedad de frutas como uvas, frutilla, banano, manzana y muchas más. A su vez también poseen un ligero acompañamiento de

flores para darle un mejor aspecto al arreglo. Los arreglos de frutas son principalmente usados para obsequiar a personas que están hospitalizadas, nacimientos. Es una opción altamente solicitada por los clientes por tener dos propósitos que son el de ser un detalle y que a su vez puede ser consumido.



Gráfico 6. Arreglo con frutas (recuperación, nacimientos)
Fuente: www.florglamour.com

2.3.1.3. Decoración de eventos

Este es el producto más completo que ofrece Flor Glamour debido a que centros de mesas, mesa de dulces, camino de mesa y cualquier tipo de decoración del local. Aquí se emplea básicamente en la decoración a base de todo tipo de flores, las más usadas son las rosas y orquídeas debido a su gran variedad de tamaños, colores, y formas lo que permite crear decoración realmente fantásticas. En las mesas de dulces es algo más manual ya que se elabora decoraciones con papel, cartulina, y muchas más materiales como también el uso de artículos de decoración como cristalería, artículos e madera, globos y más.



Gráfico 7. Decoración de eventos (bodas, primera comunión)

Fuente: www.facebook.com/florglamourEc/photos



Gráfico 8. Decoración de eventos (mesa de dulces)

Fuente: www.facebook.com/florglamourEc/photos

2.3.2. Precios

La floristería Flor Glamour posee precios muy competitivos con relación de la competencia más fuerte como Fres Flor, La Orquídea, pero en relación con sus competidores directos están en el mismo rango. Al tener un precio acorde el mercado más el diseño personalizado que se realiza hacen que los clientes se interesen más por adquirir los productos ofrecidos.

Los precios ofrecidos al público ya están incluidos movilización a su excepción de los que se tenga que movilizar a las afueras del distrito metropolitano de Quito, los cuales se les tiene que aumentar 10 dólares para valles y sur de quito hasta el centro comercial el recreo, si fuera mas lejos se cobra un monto adicional de 20 dólares.

- Lista de precios de los diferentes productos (Ver anexo 2)

2.3.3. Plaza

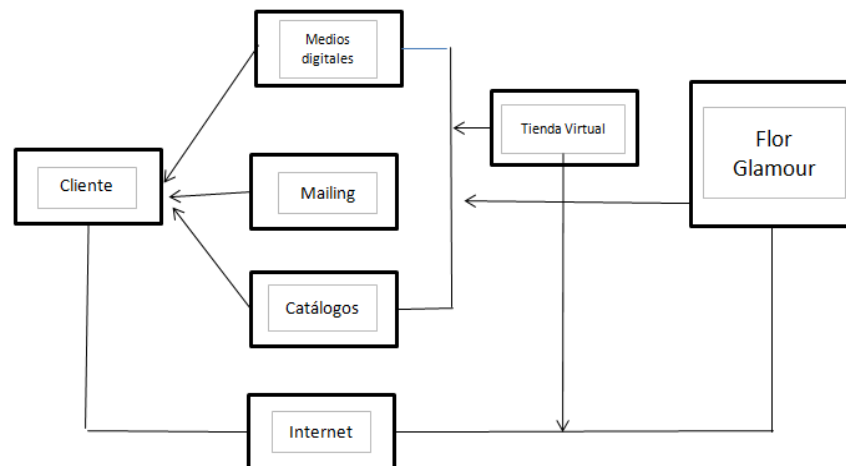


Figura 2. Canales de distribución aplicados por Flor Glamour
Fuente: Flor Glamour

Como se puede visualizar en la Ilustración 8, se puede decir que el primer canal o filtro de distribución es la tienda virtual ya que la florería no cuenta con una tienda física, por lo que a través de catálogos digitales, mailing y redes sociales es la manera de comercialización del producto. De igual manera el uso del internet como tal es fundamental para la gestión comercial de la florería ya que por medio de la página web los clientes pueden contactarse y ver los productos para sus determinadas necesidades.

Finalmente la unificación de todos los canales proporciona una llegada al cliente más completa y dando más opciones de poder comunicarse con el negocio.

2.3.4. Promoción

Con respecto a la publicidad que realiza Flor Glamour, está basado en el uso riguroso de publicidad pagada en redes sociales como Facebook, Instagram, WhatsApp, como a su vez publicidad de posicionamiento en buscadores con la finalidad de ser las primeras opciones al momento de una búsqueda relacionada con arreglos florales. Sin dejar a un lado la publicidad tradicional como hojas volante, ferias y banners. La publicidad pagado en redes sociales tiene un gran impacto en la actualidad ya que a través de esta medio es más fácil difundir lo que se quiere ofrecer o comercializar, como la florería es una tienda virtual es vital la realización de publicidad en medios digitales como en buscadores.

2.4. Modelos para análisis de situación y evaluación externa

2.4.1. Análisis PEST (Político, económico, social, tecnológico)

2.4.1.1. Político

- El actual gobierno pretende mejorar la economía de Ecuador enfocándose en cinco ejes que serán intervenidos por el presidente Moreno en la pasada noche del 11 de octubre con la finalidad de tener medidas económicas inmediatas para reactivar la economía del país y generar mayor empleo: eliminar la ley de plusvalía, fortalecer la dolarización, dar énfasis al programa de austeridad, erradicar el contrabando y evasión de impuestos, así

como articular un cambio de política económica sobre el impuesto a la renta. (Machado, 2017) (párr. 5)

- La medida a tomar por el gobierno al ejecutar un programa de austeridad generara reducción de sueldos de los funcionarios públicos, con la finalidad de tener mayores recursos para la ejecución de actividades del gobierno. A su vez esta decisión también afectara en el poder adquisitivo de una gran parte de la población del país, por lo que de alguna manera afectara a los negocios ya que los funcionarios públicos cuidaran más su dinero y en que lo gastaran.
- El impuesto al valor agregado (IVA) ya fue revertido del 14% al 12%, por lo cual esto es algo favorable para todo negocio y empresa debido a que tienen que cancelar menor valor al fisco, pero por otra parte esto quiere decir que el estado no recaudara menos dinero lo que hace más preocupante la sustentabilidad del mismo y sus actividades.

2.4.1.2. Económico

- "Todos sabemos, que (la situación económica del país) ha sido extremadamente difícil desde el año 2015", dijo el mandatario, debido a la reducción del precio del petróleo, los bajos precios de las materias primas, la apreciación del dólar, además de los efectos del terremoto de abril del 2016. Indicó que el Gobierno, al no contar con recursos líquidos suficientes, recurrió a financiamiento externo e interno. Detalló que al entrar en una situación económica compleja, las "decisiones que se tomaron (durante el gobierno de Rafael Correa) no fueron debidamente medidas y se puso al

límite la sostenibilidad de la economía". (Universo, 2017) (párr. 2-3)

- En septiembre de 2017, el Índice de Precios al Consumidor (IPC) registró las siguientes variaciones: -0,15% la inflación mensual; -0,03% la anual y 0,04% la acumulada; mientras que para el mismo mes en el 2016 fue de 0,15% la inflación mensual; 1,30% la anual y 1,19% la acumulada (Instituto Nacional De Estadísticas y Censos, 2017)
- El desempleo a nivel nacional muestra un claro descenso, el más importante de los últimos cinco años, ubicándose en 4,4% en marzo de 2017 comparado con el 5,7% de marzo de 2016, lo cual representa una caída de 1,3 puntos porcentuales. Esto significa que aproximadamente 94 mil personas han salido del desempleo (Telegrafo, 2017). Esto para Flor Glamour ha sido reflejado en una leve alza de las ventas, ya que al haber menos gente desempleada y una pequeña estabilización de la economía del país las personas empiezan a realizar gastos en productos o servicios que no son indispensables y más bien son un lujo.
- el Consejo Nacional de Trabajo y Salarios (CNTS) definió por consenso el nuevo Salario Básico Unificado (SBU) para el próximo año en \$ 375. El monto representa un incremento de \$ 9 con respecto a la actual remuneración de \$ 366. (Telegrafo, El Telegrafo, 2016). Esta alza en el salario básico unificado ha hecho que el poder adquisitivo del público consumidor se eleve por lo que las personas empiezan a adquirir si bien es cierto de una manera consecutiva o abrupta nuevos servicios o productos.

2.4.1.3. Social

- En la actualidad en el país y siendo específicos en el distrito metropolitano de quito correspondiente a la capital del Ecuador, existe una gran tradición y consumo de arreglos flores. Esto se da por las tradiciones que se han ido heredando de generación a generación con la finalidad de obsequiar un detalle mas sentimental y romántico dependiendo la ocasión que amerite, por ejemplo las fechas u ocasiones en las que más se solicita los arreglos florales en San Valentín, funerales, aniversarios y bodas.

Es común o típica la decoración de arreglos florales en los eventos sociales, ya que son considerados como un realce al lugar en el que se efectúa el evento.

- Dada la crisis económica que está cruzando el país en la actualidad por varios desaciertos del anterior régimen del ex presidente Rafael Correa, los negocios en general han sido muy afectados por la falta de poder adquisitivo de la población, sin embargo en lo que va del periodo de flamante presidente electo Lenin Moreno la situación ha mejorado levemente lo que empieza a evidenciarse una mejor estabilización de la economía del país.

Pero esto parece ser una simple impresión para unos y para otros una gran realidad como el caso de Flor Glamour que en los últimos meses ha incrementado sus ventas de una manera considerable, por otra parte los datos e información revelada por el estado indica que vendrán momentos un poco fuertes, por lo que Flor Glamour al igual que todo los negocios deben están prevenidos por una baja en sus ventas para el próximo año.

2.4.1.4. Tecnología

- Gracias a la tecnología se ha podido desarrollar mayor variedad de productos, esto es debido a que en la actualidad es fácil ver las tendencias o diseños nuevos, lo que da pautas para elaborar arreglos florales propios y darle una personalización más adecuada al entorno en el que se desarrolla. De esta manera es fundamental el uso de las diversas plataformas en las cuales muestran fotos de arreglos ya realizados como redes sociales, páginas web, aplicaciones móviles.
- ✓ Entre estas la más importantes son: Pinterest, Facebook, Instagram

2.4.2. Análisis de del sector: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Para determinar y evaluar los factores de la matriz EFE se asignara ponderaciones que va desde 0.0 dando como referencia a lo (menos importante) y 1.0 como (más importante).

La finalidad de esta matriz es saber si en base a la ponderación se podrá saber si la floristería podrá tener éxito dentro del sector en el que ejecuta sus actividades comerciales.

De la misma manera los factores externos también tendrán una calificación que irán desde 1 al 4, con la finalidad de saber si las estrategias de la empresa van de la mano con los factores externos. Se pondrá como 4= superior, 3= encima del promedio, 2= promedio y 1= deficiente.

Tabla 2. Matriz de EFE para Flor Glamour

Factores Externos	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1. El comercio de flores es ideal para momentos románticos, celebraciones, cumpleaños y decoraciones	0,25	4	1
2. Variedad de flores (astromelias, claveles, crisantemos, margaritas, limonios, gipsófilas y rosas)	0,1	3	0,3
3. Crecimiento del salario básico unificado a \$375	0,08	1	0,08
4. Reducción del IVA a 12%	0,07	2	0,14
Amenazas			
1. Competidor más grande y antiguo se encuentra en Quito (La Orquidea)	0,2	3	0,6
2. Crisis económica a nivel nacional	0,21	4	0,84
3. Cambios climatológicos drásticos	0,06	2	0,12
4. Exportación del mejor producto al exterior	0,03	1	0,03
TOTAL	1,00		3,11

Fuente: (contreras, 2017)

Una vez realizada la matriz cabe recalcar que la puntuación ponderada con mayor valor es de 4 y la de menor valor es 1, lo que genera que la puntuación ponderada total promedio sea de 2.5.

▪ **Interpretación**

Tras el desarrollo de la matriz EFE realizada para Flor Glamour se determina que el factor más importante para lograr un mejor desempeño en el sector en el que se desempeña es “El comercio de flores es ideal para momentos románticos, celebraciones, cumpleaños y decoraciones” esto indica que mediante la ponderación de 0,25 y su calificación de 4, Flor Glamour a pesar de no poseer estrategias solidas se puede comprobar que el sector en el que se desenvuelve es el indicado ya que le permite diversificar productos y atacar varios nichos de mercado. Como observación final se puede recalcar que la puntuación ponderada total es de 3,11 lo que indica que es superior a la media establecida de 2,5, este análisis demuestra que las actividades de la florería Flor Glamour tienen éxito en el sector en el que se

desempeña. Todo esto con la finalidad de aprovechar las oportunidades que se presentan y evadiendo las amenazas que más se puedan.

2.4.3. Análisis Competitivo :Las Cinco Fuerzas de Porter

A continuación se detallara cada una de las fuerzas de Porter, con el objetivo de generar defensas relacionadas a las cinco fuerzas y así poder sacarles provecho y poder generar un gran beneficio al plan estratégico propuesto.



Figura 3. Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 2008)

Elaborado por: Michael Porter

1. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

Para esta fuerza se puede decir que la entrada de nuevos participantes en un sector genera cambios tanto en los precios, los costos de materia prima o insumos y finalmente al momento de inversión. En el caso de Flor Glamour los nuevos competidores suelen aparecer en fechas claves o importantes como San Valentín, Navidad, Día de la madre, este efecto se genera debido a que en estas fechas la demanda de arreglos florales o decoraciones aumenta y pequeños emprendedores comienzan a ofertar sus servicios.

De tal manera que genera una competencia directa y también causa un efecto en los precios ya que a una mayor demanda los precios tienen que ser competitivos por lo tanto tienden a declinar. Por otra parte los proveedores de rosas o flores en general adoptan tendencia de subir el precio de los insumos debido a que existe mayor demanda, lo cual genera que el margen de ganancia en dichas fechas se reduzca. El único caso en el realimente no afecta a Flor Glamour la entrada de nuevos participantes es en San Valentín, ya que la excesiva demanda de arreglos florales para estas fechas produce un efecto de alza de precios y los consumidores de cierta manera tienen conocimiento de esto, pero acceden a los productos, por lo tanto esto quiere decir que en esta fecha hay mercado para todos los participantes tanto nuevos como viejos.

El resto del año existe una gran cantidad de negocios similares a Flor Glamour, sin embargo no afecta de manera que preocupe ya que el mercado es muy amplio y el beneficio que se posee frente a las floristerías tradicionales es el desarrollo de nuevos diseños de productos constante mente y a su vez las decoraciones de eventos, lo que hace que Flor Glamour diversifique sus servicios.

➤ **BARRERAS DE ENTRADA**

En el momento que aparecen nuevos competidores se generan varias barreras o impedimentos, estos permiten que los negocios o empresas ya establecidas tengan una ventaja sobre los nuevos participantes. A continuación se detallara algunas barreras que pueden afectar.

- **Mayor poder adquisitivo:** los negocios ya establecidos por mayor tiempo tienen mayor capital para realizar inversiones, por lo tanto esto genera una barrera de entrada a nuevos competidores. A su vez el capital no solo cumple la función de poder adquirir bienes sino también permite ofrecer crédito a los clientes, lo que facilita y atrae al comprador.
- **Ventajas de las empresas sin importar el tamaño:** En esta barrera se puede determinar que las ventajas se las adquiere con la experiencia, ya que los actores que llevan más tiempo en el mercado pueden ofrecer productos de mejor calidad, tener una ubicación estratégica, conseguir mejor materia prima. Por lo tanto esto da una desventaja muy grande a los nuevos participantes.
- **Acceso a canales de distribución:** para un nuevo competidor es complicado acceder a los canales de distribución debido a que los demás competidores con mayor trayectoria ya tienen posicionado su producto, por lo tanto tendrán que recurrir a ofertas promociones o cualquier medio que le permita entrar en el mercado. Dando esto como resultado en muchas ocasiones esfuerzo y recursos desperdiciados lo que genera su deserción de negocio.

2. PODER DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores también pueden ejercer presión sobre los compradores, esto se da mediante su tamaño, si el proveedor que más abarca suele establecer precios mayores en referencia a los demás proveedores. Los precios el proveedor lo justifica en calidad y exclusividad, en ciertos casos hasta pueden llegar a transferir costos a sus clientes como por ejemplo movilización de los insumos.

Para Flor Glamour es importante tener un proveedor principal el cual fluctúa los precios de los insumos que necesita la florería acorde a la temporada, sin embargo el tiempo y la seriedad con el proveedor ha generado que en temporada alta no se pague precios muy elevados.

A su vez Flor Glamour cuenta con 3 distribuidoras de rosas y follaje más pequeñas las cuales sirven como respaldo en caso de falta de insumos, de igual manera se ha establecido un acuerdo de precios de productos en temporada alta.

De cualquier manera tanto el proveedor principal como los pequeños a pesar de que se tiene acuerdos, los proveedores aplican condiciones de consumo de igual manera elevan el precio en menor valor hacia Flor Glamour.

Finalmente el cambiar de proveedores puede generar costos adicionales, como movilización, mayor precio, y en ciertos casos puede afectar a la calidad de los productos lo que puede ocasionar que se tenga que comprar nuevamente los productos.

3. PODER DE LOS COMPRADORES

Los clientes poderosos son el lado inverso de los proveedores poderosos, son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten. (Porter, 2008)

Lo que se refiere Michael Porter es que los negocios o empresas grandes con mayor poder económico son los que acaparan más insumos o materia prima, a su vez generan conflicto entre los proveedores ya que las exigencias son mayores. De esta manera en el sector de las florerías lastimosamente las empresas comercializadoras de rosas y flores a nivel nacional son sus propios compradores debido a que también se dedican a elaborar arreglos florales, por lo tanto ellos manejan los precios del mercado y la cantidad de materia prima que circula, debido a esto ellos pueden establecer precios a los cuales ellos consideren que debería estar el producto.

La manera más efectiva de ejercer el poder de comprador ante los distribuidores es realizar pedidos con anticipación ya que esto los obliga a cumplir y a su vez se puede conseguir mejor precio en la rosas o flores. Este método de compra o abastecimiento es efectivo en fechas claves o de temporada alta como san Valentín, navidad, día de la madre.

4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Un producto sustituto es el que puede cumplir la misma función o tiene una forma similar al que se desarrolla en un determinado sector. En el caso del sector de comercio de arreglos florales en los últimos tiempos se han ido creando productos sustitutos a los arreglos florales cambiándolos

por dulces. Lo cual ha generado que en la actualidad gran parte de las floristerías combinen las flores con los dulces en sus productos, sin embargo los arreglos que solo contienen dulces son un producto sustituto que cumple con el concepto de cumplir con la función y similitud que los arreglos florales.

En un principio cuando los dulces empezaron a remplazar a las flores en los detalles genero una amenaza para las floristerías tradicionales, ya que el mercado se diversifico un poco más. Flor Glamour al ver que estos nuevos productos empezaron aparecer en el mercado se tomara la decisión de entrar en la competencia innovando los diseños e incorporando dulces en sus arreglos.

Cuando un producto nuevo ingresa al mercado en su gran mayoría poseen precios más bajos que los ya establecidos lo que genera mayor atracción a los consumidores que no poseen una relación fuerte con alguna marca ya establecida, lo que genera que los demás bajen el precio o se genere publicidad para resaltar las cualidades del producto y justifique porqué son más costosos.

El costo para los comprados a final de cuenta resulta siendo más bajo al adquirir un producto sustituto, y este es un factor que atrae más a los consumidores, pero a su vez también genera incertidumbre si los precios tienen mucha diferencia ya que esto se relaciona con la calidad.

Finalmente para Flor Glamour la amenaza de productos sustitutos es muy limitada, ya que las variantes que puede existir para suplantar los arreglos florales son pocas, ya que las flores aplican para cualquier situación los que los productos sustitutos que has surgido solo para determinadas.

5. RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

La rivalidad entre competidores se genera a través de muchas variables como, precios más bajos, descuentos, lanzamiento de nuevos productos, promociones, campañas publicitarias y mejoramiento del producto. (Porter, 2008)

Todos estos factores afectan directamente a la rentabilidad del sector debido a que al existir mayores opciones a escoger por los clientes menos será los ingresos para cada negocio. Por lo que en un sector que tenga más competencia es muy difícil sobresalir debido a que todos quieren ser el mejor o el más reconocido.

Para Flor Glamour la competencia que existe es alta en temporadas como San Valentín, día de la madre y navidad, el resto del año la competencia casi no se dedica a hacer publicidad de tal manera que el mercado está disponible para todos los negocios, y ya está en cada qué clase de publicidad realice para atraer a los consumidores.

A continuación se detallara que aspectos influyen en la rivalidad de un sector:

- Exceso de competidores con las mismas características económicas e institucionales
- Contracción económico del sector
- Incremento de barreras de salida
- Competidores comprometidos con su actividades
- Aumento de exigencias
- Competencia desleal
- Incremento de competencia de manera exagerada
- Afectaciones a los precios
- Menor rentabilidad
- Imitación de productos o servicios

2.5. Modelos de Análisis Situacional y de Evaluación Interna del Negocio

2.5.1. Análisis FODA

De manera de poder saber o determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en el entorno de Flor Glamour, a continuación se elaborara un análisis FODA el cual permite determinar estos aspectos de manera general relacionado con el negocio.

Tabla 3. Análisis FODA para FLOR GLAMOUR

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Los competidores más importantes de la ciudad de Quito poseen precios más altos en comparación al negocio Flor Glamour	Falta de rosas o flores a nivel nacional a causa de las exportaciones
La mayoría de la competencia no realiza decoraciones de eventos	Falta de insumos en temporada alta
Facilidad de conseguir materia prima en toda la ciudad	Materia prima defectuoso por efecto del clima
Gran cantidad de proveedores dentro de Quito específicamente al norte de la ciudad	Afectación al poder adquisitivo de los clientes por problemas económicos en el país.
Amplio público consumidor a través de redes sociales	Alza de precios de rosas y flores a nivel nacional.
Convenios con proveedores tanto de insumos como de logística	Incremento de participantes en el mercado
Incremento de ventas en fechas como San Valentín, Día de la Madre y Navidad	Aumento de exigencias de proveedores como menor tiempo de días de pago, periodo de devoluciones, variedad de producto, calidad.
Oportunidad de ampliar el negocio entrando como comercializador de flores y rosas	Tráfico en la ciudad, afecta a la hora de entrega de los arreglos
Inversión de las ganancias en nuevas oportunidades de negocio	Incremento de impuestos o nuevos impuestos
Medios tecnológicos favorables para la innovación de diseños para los arreglos florales	

Fuente: Flor Glamour

Tabla 4. Análisis FODA para FLOR GLAMOUR

ANÁLISIS FODA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Flor Glamour posee alrededor de 14 años en el mercado, en los cuales ha adquirido buenos clientes corporativos.</p> <p>La floristería ofrece sus productos al por menor y mayor donde mayor cobertura a la necesidad de los clientes desde un arreglo floral hasta la decoración de un evento.</p> <p>Variedad de diseños de arreglos para cualquier ocasión que se amerite</p> <p>Innovación de diseños constantemente</p> <p>Personalización del producto</p> <p>Oficina propia</p> <p>Atención personalizada al cliente al momento de la venta.</p> <p>Clientes con varios años de fidelidad a los productos ofertados</p> <p>Poco desperdicio de materia prima</p> <p>Reutilización de insumos</p> <p>Ganancia de hasta el 200% como máximo, sobre el costo en arreglos o decoraciones producidas</p> <p>Los precios de los productos son muy similares a la competencia</p> <p>Se ofrece productos también relacionados al presupuesto del cliente, esto quiere decir que se le puede hacer variaciones a los productos</p> <p>Utilización de insumos frescos y a su vez tienen calidad de exportación.</p> <p>Capacidad de pago de pasivos a corto plazo y largo plazo</p> <p>La inversión de insumos para las operaciones es baja contra las ganancias que se pueden generar.</p> <p>No se posee inventario de rosas y flores ya que se retira directamente de donde el proveedor</p> <p>Clientes Corporativos (8)</p> <p>Cartera de clientes particular 50</p> <p>Ubicación geográfica favorable para movilización, sector El Condado</p> <p>Convenio con empresa de logística</p> <p>Publicidad a través de medios digitales</p> <p>Excelente material digital</p>	<p>Baja inversión en campañas publicitarias</p> <p>Página web desactualizada y sencilla</p> <p>Base de datos desactualizada</p> <p>Necesidad de incorporar un vendedor</p> <p>Renovación de misión, visión, y políticas institucionales</p> <p>Necesidad de evaluación de crédito otorgado a clientes</p> <p>Falta de capacitación a personal</p> <p>Falta de seguimiento post venta a clientes</p> <p>Incremento bajo de nuevos clientes</p> <p>Necesidad de manual de procesos</p> <p>Falta de estudio de mercado con el objetivo de mejora del negocio</p> <p>Falta de promociones o descuentos</p> <p>Poco uso a la publicidad a través de correo electrónico</p> <p>Equipos electrónicos desactualizados</p> <p>Necesidad de ser constituida como empresa</p> <p>Mejor planificación para ventas en temporada alta</p>

Fuente: Flor Glamour

2.6. Planificación para el Área Comercial

Para continuar con la planificación se planteara varias preguntas con la participación de la gerente y propietaria del negocio, estas preguntas estarán directamente relacionadas con el área comercial del negocio. Para este ejercicio se aplicara un método de ponderación el cual consiste en valorar las preguntas de mayor a menor, siendo así se procederá a calificarlas con 4 = excelente, 3 = buena, 2 = promedio y 1 = mala o deficiente.

Ya especificado los parámetros de calificación a continuación se procederá a plantear las preguntas.

Tabla 5. Cuestionario para auditoria en el Área de Marketing

PREGUNTAS	CALIFICACIÓN	OBSERVACIONES
a) ¿Cree usted que los canales de distribución son funcionales y a su vez rentables?	3	
b) ¿ El negocio posee organización con respecto a las ventas?	3	
c) ¿Flor Glamour ha realizado investigaciones de mercado?	1	Flor Glamour nunca ha realizado investigaciones de mercado
d) ¿El servicio proporcionado al cliente y la calidad de los productos son buenos?	3	
e) ¿Los precios de los productos son competitivos?	4	
f) ¿ Posee el negocio estrategias solidas relacionadas a la publicidad?	2	Reestructuración de estrategias para la publicidad del negocio, y fomentar su aplicación
g) ¿Qué tan efectivo es el marketing del negocio?	2	Es deficiente ya que se lo ha realizado de manera empirica sin ningún plan en concreto
h) ¿Posee seguimiento post venta el negocio?	1	No se realiza seguimiento de satisfacción al cliente lo cual debe ser aplicado y propuesto
i) ¿Qué tal es la presencia en medios digitales del negocio?	3	

Fuente: (David, 2013, pág. 108)

2.7. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

“Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.” (Contreras, 2018)

Con la misma similitud que se realizó la matriz de EFE, esta matriz se la calificara con 0.0 como menos importante y 1.0 como sumamente importante, con la finalidad de dar una ponderación a las actividades a detallar en la misma.

De esta manera la manera de calificar los factores a analizar deberán ser para las debilidades 1= importante y 2= menos importante, y las fortalezas se las evaluara con 3 = importante y 4 = menos importante. Sabiendo esto se podrá poner las calificaciones tanto como debilidades y formalezas con sus respectivas codificaciones con la finalidad de poder identificarlas de una manera fácil y sobretodo clara.

Tabla 6. Matriz de EFI para Flor Glamour

Factores Internos	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
1. Flor Glamour posee alrededor de 14 años en el mercado, en los cuales ha adquirido buenos clientes corporativos.	0,05	4	0,2
2. La floristeria ofrece sus productos al por menor y mayor otorgando mejor cobertura a la necesidad de los clientes desde un arreglo florar hasta la decoración de un evento.	0,03	4	0,12
3. Variedad de diseños de arreglos para cualquier ocasión que se amerite.	0,03	4	0,12
4. Innovación de diseños constantemente.	0,02	3	0,06
5. Personalización del producto	0,02	3	0,06
6. Oficina propia	0,02	3	0,06
7. Atención personalizada al cliente, al momento de la venta.	0,04	4	0,16
8. Clientes con varios años de fidelidad a los productos ofertados	0,03	4	0,12
9. Poco desperdicio de materia prima.	0,02	3	0,06
10. Reutilización de insumos.	0,02	3	0,06

Tabla 6. (Continuación)

11. Ganancia de hasta el 200% como maximo sobre el costo en arreglos o decoraciones producidas	0,03	4	0,12
12. Los precios de los productos son muy similares a la competencia.	0,02	3	0,06
13. Se ofrece productos tambien relacionado al presupuesto del cliente, esto quiere decir que se le puede hacer variaciones a los productos	0,01	3	0,03
15. Utilización de insumos frescos y a su vez tienen calidad de exportación.	0,03	4	0,12
16. Capacidad de pago de pasivos a corto plazo y largo plazo	0,03	3	0,09
17. La inversión de insumos para las operaciones es baja contra las ganancias que se pueden generar.	0,04	4	0,16
18. No se posee inventario de rosas y flores, se retira directamente de donde el proveedor	0,04	4	0,16
19. Clientes corporativos 8 y particulares 50	0,03	4	0,12
20. Ubicación geográfica favorable para movilización, sector El Condado	0,02	3	0,06
21. Convenio con empresa de logistica	0,01	3	0,03
22. Publicidad a través de medios digitales	0,02	4	0,08
23. Excelente material digital	0,02	4	0,08
Debilidades			
24. Baja inversión en campañas publicitarias	0,04	2	0,08
25. Página web desactualizada y sencilla	0,03	2	0,06
26. Base de datos desactualizada	0,04	2	0,08
27. Necesidad de incorporar un vendedor	0,03	1	0,03
28. Renovación de misión, visión, y políticas institucionales	0,04	2	0,08
29. Necesidad de evaluación de crédito otorgado a clientes	0,04	2	0,08
30. Falta de capacitación al personal	0,02	1	0,02
31. Falta de seguimiento post venta a clientes	0,03	2	0,06
32. Incremento bajo de nuevos clientes	0,03	2	0,06
33. Necesidad de manual de procesos	0,02	1	0,02
34. Falta de estudio de mercado con el objetivo de mejora del negocio	0,03	1	0,03
35. Falta de promociones o descuentos	0,01	1	0,01
36. Poco uso a la publicidad a través de correo electrónico	0,01	1	0,01
37. Equipos electrónicos desactualizados	0,01	1	0,01
38. Necesidad de ser constituida como empresa	0,02	1	0,02
39. Mejor planificación para ventas en temporada alta	0,02	2	0,04
TOTAL	1,00		2,82

Fuente: (David, 2013, pág. 123)

3. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Metodología de elaboración para el plan estratégico

Con la finalidad de generar y ejecutar las estrategias es importante formular estrategias alternativas para obtener mejores resultados.

En el momento en que los diagnósticos del negocio ya hayan sido realizados como por ejemplo el análisis PEST y a su vez de la misma manera un análisis FODA, es el momento en el cual se puede continuar con esta parte del trabajo en el cual ya se empezara a dar propuestas concretas para el mejor funcionamiento del negocio.

Para el desarrollo de este capítulo se usará los conceptos de visión, misión, políticas, estrategias y objetivos.

El desarrollo de las estrategias y su medición son ejecutadas tanto como los directivos o responsables del negocio como los trabajadores quienes tuvieron interacción en el replanteo de la misión, visión de la floristería Flor Glamour.

3.1.1. Área Administrativa

3.1.1.1. Restructuración de la misión

De momento la vigente misión ya fue revisada y se determinó que debe ser replanteada con la finalidad de generar un contenido sólido, para eso se empleó la lluvia de ideas, como resultado se generó la siguiente misión para el negocio:



Gráfico 9. Restructuración de misión de Flor Glamour

3.1.1.2. Restructuración de la visión de Flor Glamour



Gráfico 10. Restructuración de la visión

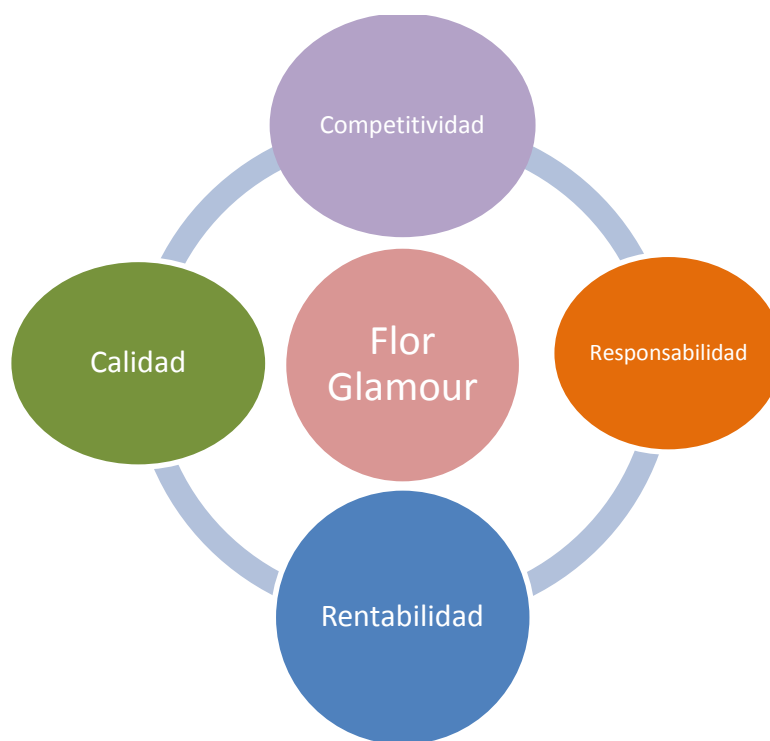


Figura 4. Fundamentos para la reestructuración de la visión

3.1.1.3. *Formulación de Valores Corporativos de Flor Glamour*

En la mayoría de las organizaciones los valores que se toman como válidos, como culturalmente aceptados son los que las personas de la dirección determinan para la empresa. Los valores juegan así un papel importante en la determinación de la estrategia corporativa, por lo cual el modelo tradicional choca con las tendencias modernas, obligando a que las instituciones generen mecanismos de actualización y de reconocimiento en la construcción de sus principios básicos de la opinión y participación de todos sus miembros. (Suárez Correa, 2017)

Después de comprender esta breve introducción de los valores empresariales la floristería Flor Glamour a establecido los siguientes

valores y principios como la confiabilidad, transparencia, puntualidad, respeto, apertura al dialogo, responsabilidad.

Posterior a los valores ya enunciados y tomados como básicos como para tener un punto de partida, en consentimiento y participación del gerente del negocio los valores propuestos serán los siguientes:

- **Confianza:** este valor está enfocado en dar calidad a la relación que se tiene o se genera al interno del negocio con la finalidad de que todos los participantes tengan la apertura de comunicar sus pensamientos o dificultades sin ningún inconveniente y así poder mejorar el trabajo que se realiza, de esta manera la confianza se podrá transmitir a los clientes y así tengan seguridad.
- **Transparencia:** rendir cuentas de las actividades que se realizan dentro del negocio
- **Responsabilidad:** realizar todas las tareas y actividades de una manera íntegra y coherente con la finalidad de no ocasionar daños a terceros ni afectaciones y asumir las responsabilidades de actos y tareas.
- **Integridad:** el negocio sabe quiénes son y que hacen sin afectar la moral de sí misma ni a terceros.
- **Puntualidad:** compromiso con las tareas y actividades internas del negocio y a su vez cumplir con los tiempos a los clientes y así reflejar la responsabilidad con ellos.

- **Aceptación al cambio:** estar dispuestos a sugerencias de cambio en cualquier ámbito y sugerido tanto como clientes internos como externos, con la finalidad de ser una mejor empresa.



Figura 5. Valores organizacionales de Flor Glamour

Una vez establecidos los valores que deberán ser aplicados, estos deben ser transmitidos a los empleados para su comprensión y conocimiento y así puedan comenzar con su aplicación, por lo tanto es importante que estos valores sean inculcados y aplicados de manera obligatoria por el gerente como iniciativa, ejemplo y aceptación al cambio de todos.

3.1.1.4. Formulación de políticas para las áreas a reestructurar administrativa y comercial

Las políticas en una empresa son normas que se deben seguir para dar un orden y un lineamiento a los empleados, con la finalidad de que exista armonía dentro de la empresa.

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos del negocio, se esfuerza el compromiso y la participación del personal. La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. (Luis & Encinas, 2009)

Posterior a la breve introducción de las políticas se propone las siguientes políticas para Flor Glamour, tomando en consideración en el medio que se desenvuelve.

3.1.2. Políticas Administrativas para Flor Glamour

- Los productos elaborados deben ser de calidad por lo que los arreglos deben contener producto fresco para mayor duración y seguir el lineamiento del modelo solicitado.

- Se debe contar con disponibilidad e insumos para la elaboración de los productos con la finalidad de satisfacer a los clientes en el momento que soliciten su arreglo.
- Toda información de carácter económica, financiera, precios y cartera de clientes será considerada confidencial, con la finalidad de que se prevea divulgación de información.
- El Gerente General tiene el compromiso de transmitir la misión, visión, políticas y valores de la empresa a sus clientes internos como externos.
- Para Flor Glamour su principal activo es el capital humano con la finalidad de ser consientes con los mismos.
- Al momento de la incorporación de un nuevo trabajador a la empresa debe firmar un contrato de trabajo, recibirá las políticas, valores, misión y visión del negocio. Y a su vez será registrado en el IESS desde su primer día laboral.

3.1.3. Políticas comerciales para Flor Glamour

Estas políticas se enfocaran en la parte de ventas, que comprende la pre venta y la post venta con la finalidad de brindar un mejor servicio al cliente y a su vez generar un orden y lineamiento en esta parte del negocio. También se comprenderá lo relacionado con cobros y crédito a los clientes ya que existen clientes que por la confianza y tiempo siendo grandes clientes se les da un periodo de días para que realicen sus pagos.

- El producto solicitado será enviado a través de medios digitales para previa aprobación del cliente, con la finalidad de algún cambio. Si el

cliente no tiene alguna objeción o cambio posterior a la notificación del producto será envía sin posibilidad de devolución.

- Se elaborara una base de datos de clientes con información importante como fechas de aniversarios cumpleaños, motivos de sus compras y datos personales con la finalidad de realizar un mejor seguimiento.
- Se propondrá a los clientes que realicen una encuesta de satisfacción con la finalidad de saber qué se podrá mejorar en el servicio ofrecido.
- Se empezara a dar una calificación a los clientes en base al nivel de compras realizadas, con la finalidad de saber que tan buen cliente resulta para Flor Glamour. La calificación para los clientes será la siguiente:

+++ Clientes con altos consumos mensuales o anuales

++ Clientes con consumos medios mensuales o anuales

+ Clientes con consumo bajo mensuales o anuales

- Clientes deudores o que no concretan consumos en varias ocasiones

- Los clientes con calificación +++ se les considera un crédito de pago de no más de 30 días, y a los cliente ++ se les otorgara un crédito de 15 días. Los cuales empiezan a transcurrir desde el día de la compra.
- Se habilitara un correo electrónico para reclamos de los clientes con la finalidad de saber si existo algún inconveniente con el producto o decoración realizada: reclamosysugerencia@florglamour.com
- Se enviará descuentos y ofertas especiales a los clientes con calificación +++ y ++, y así dejarles saber que son una parte importante para Flor Glamour otorgándole beneficios.

- Los pedidos realizados serán entregados 10 minutos antes de la hora tope acordada con el cliente, y en caso de decoración se terminara con 30 minutos antes de lo acordado con la finalidad de realizar algún cambio no previsto.
- El pedido era entregado con sus respectivos documentos como la factura y la guía de entrega.
- Siempre verificar que el producto entregado este detallado correctamente con la información escrita en la factura y guía e entrega.
- Se realizara publicidad pagada a través de redes sociales y medios digitales tales como: Facebook, Instagram, posicionamiento en google y todo medio que vaya siendo tendencia para difundir información el negocio.
- Las publicaciones se realizar 3 veces por semanas con contenido fresco y novedoso.

3.2. Formulación de Objetivos empresariales para Flor Glamour

Los objetivos empresariales son una gran herramienta de medición del desempeño que tiene el negocio, por lo tanto se propone establecer objetivos de corto, mediano y largo plazo con la intención de obtener resultados óptimos para la organización.

3.2.1. Propuesta de Objetivos generales de la empresa

- Seguir ofertando productos y servicios de calidad como se está realizando, y así asegurar la satisfacción del cliente.

- Proporcionar al cliente un servicio de calidad a través de atención personalizada y cumpliendo todo lo estipulado.
- Cumplir con la entrega del producto tanto en puntualidad como en el estado del arreglo o decoración.
- Establecer una comunicación constante con los clientes con la finalidad de saber los inconvenientes que se pudieran ocasionar y así minimizar futuros problemas aplicando correcciones.
- Identificar constantemente los puntos débiles del negocio, para poder aplicar correctivos oportunamente y así poder mejorar el servicio y el funcionamiento de la empresa, como a su vez establecer objetivos relacionados con el desarrollo del personal de trabajo como del negocio en sí.
- Dar la respectiva motivación y capacitación al personal, con el objetivo de que proporcionen su mejor desempeño en sus funciones.

3.2.2. Propuesta de objetivos a corto plazo

Estos objetivos tendrán un rango de ejecución del periodo 2018 a 2019:

- Difundir de manera masiva el negocio a través de redes sociales, generando contenido de calidad como artes gráficas, videos, animaciones, etc. Con la debida segmentación de mercado por medio de las funciones de redes sociales.

- Transmitir y hacer comprender los lineamientos de la empresa a sus empleados y clientes de manera que tengan clara la misión, visión, valores y políticas.
- Mejorar y dar mayor difusión al catálogo mediante redes sociales, pagina web y correo personalizado.
- Habilitar con la opción de tienda virtual que ofrece facebook para que los clientes puedan realizar compras directas desde este medio.
- Modernizar y hacer más atractiva la página web del negocio.
- Habilitar compras directas en el sitio web.
- Iniciar negociación con empresa de logística externa para un mejor servicio al cliente y poder abarcar más pedidos.
- Elaboración de base de datos de clientes de manera correcta y eficiente.
- Actualización de los datos en la base diariamente.
- Proporcionar cursos de capacitación a los trabajadores tanto del campo que se desempeñan como de motivación.
- Creación de correo electrónico para receptar quejas o molestias del cliente.
- Se deberá aplicar y ejecutar del plan estratégico propuesto para el área administrativa y comercial, con la finalidad de obtener mejoras en el desempeño del negocio.

- Utilización de manera más agresiva y completa de las redes sociales con la finalidad de captar nuevos clientes.

3.2.3. *Objetivos a mediano plazo*

Rango de ejecución de objetivos: 2018-2021

- Adquisición de un frigorífico para conservar rosas y flores que queden como sobrantes, gavetas plásticas para movilización de los arreglos, mejor el sitio de trabajo con nueva mesa e iluminación y un nuevo anaquel para colocar los instrumentos de trabajo.
- Efectuar dos visitas por año a los clientes corporativos con la finalidad de llegar a nuevas negociaciones, solventar inquietudes y acoger las respectivas quejas.
- Implementar una evaluación de clientes enfocada en su situación financiera, crediticia y organizacional. Con el objetivo de llegar a establecer los términos de crédito para cada cliente, esto se deberá cumplir hasta inicio del 2019.
- Obtención de equipos nuevos de cómputo, con la finalidad de poder desempeñar mejor el trabajo.
- Renovación de vehículo, que posea mayor espacio, más económico. Con la finalidad de brindar un mejor servicio y no tener inconvenientes por antigüedad del vehículo.

3.2.4. *Objetivos a largo plazo*

Rango de ejecución de objetivos: 2018-2023

- Elaboración e implantación de un manual de procedimientos básicos, con la dirección de una consultora especializada en procesos y producción.
- Adquisición de un sistema CRM (sistema de gestión de clientes), con la finalidad de generar un mejor vínculo con los clientes y un mejor seguimiento de las ventas.
- Buscar la constitución como empresa de manera formal, con la finalidad de realizar las funciones de manera correcta y buscando una mejor rentabilidad.
- Obtención de una investigación de mercado a cargo de una consultora especialista en temas de marketing y ventas.

3.2.5. *Objetivos estratégicos para el negocio.*

- Aumentar el posicionamiento de la florería en el mercado dentro del Distrito Metropolitano de Quito, con la finalidad de conseguir un incremento en ventas de 30% en el transcurso del año 2018.
- Ampliar la cartera de cliente en un 20 % anual hasta finales del 2019 con respecto al año anterior inmediato. Para lograrse dependerá de las estrategias publicitarias aplicadas y unas promociones atractivas, y a su vez conservar al consumidor al menos los próximos 3 años.

- Para el 2019 conseguir que al menos el 15% de las ventas de ese periodo sean de productos nuevos.
- Reducir el periodo de cuentas por cobrar a clientes, a través de la aplicación de políticas de cobros.
- Apertura de una sucursal que puede ser en Cumbayá o Valle de los Chillos hasta el 2019, para esto se deberá elaborar el respectivo estudio de mercado.
- Contratar un vendedor con la finalidad de que busque nuevos clientes corporativos, y aporte sus conocimientos en mercadeo.
- Invertir en investigación y desarrollo con la finalidad de desarrollar al menos 10 nuevos diseños hasta el 2019.

3.3. Formulación de estrategias

3.3.1. Modelo integral para implantación de estrategias

Para el análisis y elección de estrategias se debe tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva. Con la finalidad de formar y evaluar las alternativas posibles, se tomara a consideración en la formulación de estrategias los aspectos políticos, sociales, éticos y culturales (Contreras, joseacontreras.net, 2018)

La etapa 1 del esquema de formulación consiste en la matriz EFE, la matriz EFI, Las técnicas de la etapa 2 incluyen la matriz fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA, la matriz del Boston Consulting Group (BCG), La etapa 3, llamada etapa de decisión, implica una sola técnica, la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC). (David, 2013)

Tabla 7. Modelo de Aplicación de Estrategias

Primera etapa: Diagnóstico	
Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	Matriz de evaluación de factores internos (EFI)
Segunda etapa: Adecuación	
Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)	Matriz de estrategias propuestas
Tercera etapa: Plan de Acción	
Mapa estratégico de la empresa	

Fuente: (David, 2013)

3.3.2. Estrategias propuestas de carácter genéricas

Para poder implementar estrategias en un negocio o empresa se debe tener la participación de todas las personas involucradas en las actividades que efectúen en el trabajo, en el caso de negocios pequeños como es el de Flor Glamour. El dueño o gerente es el que debe estar a cargo de las estrategias principales o fundamentales, a su vez tiene que gestionar la implantación y el control de las estrategias, pero de la misma manera se debe delegar a los trabajadores determinadas tareas y responsabilidad, como también su opinión con respecto a las estrategias. Para de esta manera hacer que todos estén involucrados y al tanto de que es lo que se quiere hacer y que se va a conseguir.

Posterior a la explicación de que es el plan estratégico y en qué consiste, se tiene que verificar que este comprendido lo propuesto a los trabajadores.

Para las estrategias se aplicara un análisis de las estrategias genéricas propuestas por Michael Porter.

3.3.3. *Estrategias Genéricas de MICHAEL PORTER*

“Según el autor Michael Porter, las estrategias permiten que las organizaciones obtengan una ventaja competitiva a partir de tres ejes fundamentales: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Porter llama a estos ejes estrategias genéricas”. (David, 2013, pág. 148)

Los tres ejes principales de las estrategias genéricas se dividen en 5 tipos, de las cuales la tipo 1: estrategia de bajo costo, tipo 2: estrategia del mejor valor y tipo 3: diferenciación, se recomienda aplicarlas en empresas grandes por su dificultad y requerimientos de aplicación. La de tipo 4: enfoque de bajo costo y tipo 5: enfoque en el mejor valor están recomendadas para medianas y pequeñas empresas o negocios.

Por lo tanto la estrategia ideal para Flor Glamour es la tipo 5: Enfoque en el mejor valor, la cual radica en ofertar productos o servicios a un grupo pequeño de clientes con el mejor precio disponible en el mercado y que a su vez cubra de una mejor manera las necesidades y gustos del consumidor ante la competencia.

Esta estrategia se enfoca en un nicho de mercado pequeño o no muy extenso y de manera específica como es el (mercado de arreglos florales y decoraciones) así como ejerce sus actividades floristería Flor Glamour.

Dicha estrategia puede ser que en determinados no posean los precios más bajos en relación al mercado, pero esto será compensado en un valor agregado en el producto o algún detalle que genere diferenciación. Sabiendo esto la floristería Flor Glamour ofrece a sus clientes una alta variedad de precios en sus productos con la finalidad de poder complacer al presupuesto o necesidad del cliente, de igual manera los productos se les puede aplicar variables tanto de mejora como para bajar el precio del producto, y así el cliente puede decidir si escoge el producto en base a marca, calidad o precio.

Para que la estrategia de diferenciación enfocada o de enfoque en mejor valor tenga éxito al momento de su ejecución el mercado en el que se lo aplicara debe cumplir con dos características. Que el mercado sea amplio y que posea potencial de crecimiento. Para flor glamour si aplica estas dos características ya que el mercado de la comercialización de arreglos florales y decoración es sumamente amplio y variado, como también tiene un gran potencial de crecimiento debido a la innovación constante de diseños y modas.

Posterior a detallar las dimensiones y el cumplimiento de las característica del mercado en el que se desenvuelve la empresa, se procede a detalla de manera más específica la estrategia.

A través de la estrategia de enfoque se aplican las estrategias de **penetración de mercado y desarrollo de mercado**, las cuales son el complemento ideal para la estrategia escogida.

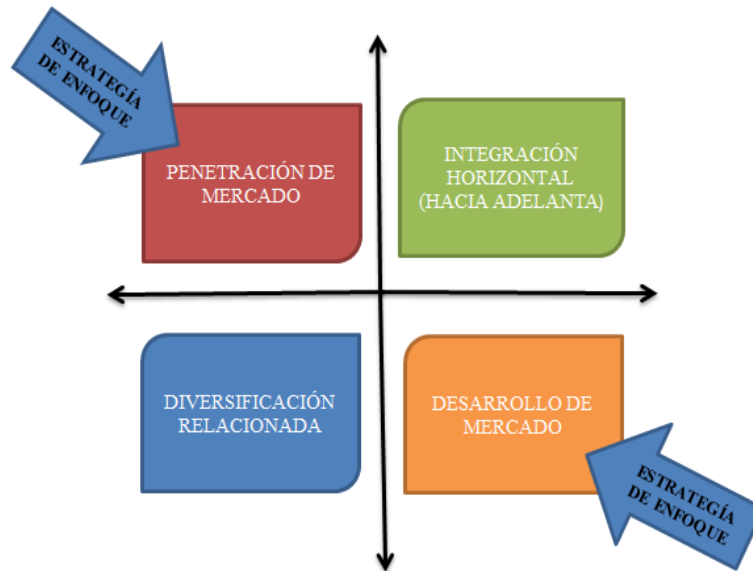


Figura 6. Estrategias de enfoque para Flor Glamour
Fuente: (David, 2013, pág. 137)

3.3.3.1. Estrategia: Penetración de Mercado

Concepto: Aplicar mayor esfuerzo y recursos al marketing de un negocio con la finalidad de lograr una mayor participación del mercado de los productos actuales en el entorno en que se desenvuelve.

Plan de acción:

- Se deberá realizar una restructuración de la página web tanto de contenido como de diseño, para que de esta manera sea más vistosa por los clientes. A su vez se estipularán parámetros de contenido y fechas en las cuales se actualizara.

- Se propone un mayor uso de las redes sociales como el Facebook e Instagram, con el objetivo de brindar mayor información y contenido del negocio a clientes y potenciales clientes, por medio de las redes sociales se presentara al cliente información de manera más moderna y así motivar a los consumidores a que realicen sus compras.
- Por medio de la red social de Faceebok se aplicarán campañas tanto de viralización de la marca como de promociones, con la finalidad de llegar a nuevos potenciales clientes. Para lograr esto se utilizara la herramienta de estadísticas de la red social, la cual permite pautar un contenido publicitario y así poder llegar a un público estimado por medio de una previa segmentación.
- Se solicitara los servicios de una consultora especialista en marketing, con el objetivo de que realicen un estudio de mercado, el cual de inicio a desarrollar un plan estratégico de marketing.
- Se generara artes visuales que serán usadas en la página web y redes sociales, las cuales contendrán información del negocio para que los clientes sepan un poco más y así generar lealtad con la marca.
- Se realizara un cambio de la imagen del negocio ya que el logotipo necesita ser modernizado y adecuado a las tendencias actuales, con el objetivo de quedar plasmado en la mente del consumidor.
- Se habilitara tanto en la plataforma web como en las redes sociales la opción de compras en línea, con la finalidad de que el cliente pueda obtener su producto de manera rápida.

3.3.3.2. Estrategia: Integración Horizontal Hacia Delante

Concepto: La estrategia consiste en generar acuerdos con vendedores al detalle y a su vez incrementar el control de los mismos.

Plan de acción:

- Generar acuerdos con floristerías que estén en otras provincias con la finalidad de que ofrezcan servicio en la ciudad de Quito y así Flor Glamour pueda satisfacer la necesidades de esos clientes que no se encuentran en la ciudad, esto se tendría que realizar bajo un porcentaje de comisión para la floristería que se encuentre en otra provincia y de igual manera pueda utilizar los servicios de las mismas en caso de que se necesite arreglos fuera del distrito metropolitano de Quito.
- A nivel local se generara convenios con floristerías con características similares con la intención de que si en algún momento se existe una cantidad de demanda por la cual Flor Glamour no pueda abastecerla a su totalidad se podría recurrir a ellas como una opción de incrementar la capacidad de trabajo. Esto se puede aplicar en temporada alta como San Valentín y todo el mes de diciembre.

3.3.3.3. Estrategia: Diversificación Relacionada

Concepto: Se enfoca en desarrollar o elaborar nuevos productos o servicios que sean vinculados con los ya existentes.

Plan de acción:

- Se comenzara con la venta y distribución de flores eternas con las cuales se desarrollara decoraciones, arreglos y presentes. Para esto ya se tiene un proveedor de rosas eternas el cual está dispuesto a trabajar en conjunto con Flor Glamour y así poder ampliar las líneas de productos que se están ya ofertando.
- Se generara una mayor cantidad de diseños de arreglos a base de dulces con la finalidad de cubrir de mejor manera la demanda de esta clase de productos que están de moda.
- En la línea de decoración de eventos se está analizando la posibilidad de generar una sociedad, para incursionar en la decoración de telas y tules para los locales de eventos.

3.3.3.4. Estrategia: Desarrollo de mercado

Concepto: Se caracteriza por integrar los productos o servicios ya existentes en un nuevo mercado o punto geográfico.

Plan de acción:

- Se propone la apertura de una tienda que está ubicada en Cumbaya con la finalidad de poder abrirse campo en otro mercado y a su vez poder satisfacer el mercado en este sector. Esto se analizara y se podrá ejecutar previamente a un respetivo estudio de mercado.

- Se planteara la posibilidad de conseguir vendedores bajo comisión en provincias cercanas a Pichincha, con la finalidad de que se enfoquen en buscar clientes corporativos y eventos. Dejando una posibilidad abierta después de una evaluación la apertura de una sucursal en la ciudad donde tenga un mejor rendimiento.

3.4. Elaboración del Mapa Estratégico para Flor Glamour

Una vez culminado el desarrollo de la propuesta del plan estratégico, con su respectivo orden se deberá primero aclarar la definición de un mapa estratégico.

“Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.” (Fernandez, 2001)

Poniendo a consideración lo establecido en la definición se debe establecer 4 perspectivas base para el desarrollo del mapa las cuales se nombrarán a continuación:

- Perspectiva financiera

Definición: Busca establecer e identificar los objetivos económicos o monetarios de una empresa, los cuales se tendrán que ejecutar en un tiempo determinado. De la misma manera está directamente relacionada con la satisfacción de inversionistas o propietarios de la empresa o negocio.

- Perspectiva del cliente

Definición: Busca el cumplimiento de objetivos de carácter financiero a base de la satisfacción de necesidades del cliente.

- Perspectiva interna

Definición: se basa en alcanzar los objetivos financieros y los que están relacionados al cliente, por medio de acciones elaboradas de la parte interna de la empresa o negocio.

- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Definición: cumple con la adquisición conocimientos y destrezas con la finalidad de satisfacer las necesidades de la perspectiva interna.

Posterior al reconocimiento de las perspectivas, se procede a detallar los principales objetivos de la estrategia para Flor Glamour los cuales son:

- Mayor participación del mercado
- Rentabilidad de forma sostenida

A continuación se elaborara una tabla correspondiente a la metodología que será aplicada con respecto al establecimiento de indicadores. Una vez establecida la metodología se procederá a elaborar un cuadro que contendrá indicadores y sus respectivas perspectivas financieras, clientes, internas y de aprendizaje.

Para poder medir los indicadores se tendrá que establecer parámetros como el alcance de meta, porcentajes y también si los factores establecidos tendrán que disminuir o incrementar con el propósito de alcanzar el objetivo establecido.

Tabla 8. Indicadores en base a la metodología

Objetivo		
Definición	Acción	Meta
Es el camino por el cual se busca llegar a una meta en un periodo determinado.	Conseguir un incremento en ventas de 30% en el transcurso del año 2018.	Aumentar el posicionamiento de la floreria en el mercado dentro del Distrito Metropolitano de Quito
Aclarar		
Definición	Acción	Meta
¿Cuál es el objetivo que el negocio quiere alcanzar?	Difundir de manera masiva el negocio a través de redes sociales, generando contenido de calidad como artes gráficas, videos y animaciones.	Tener una página web amigable y actualizada, redes sociales con información y promociones nuevas, tienda online.
	Elaboración de base de datos de clientes de manera correcta y eficiente.	Incrementar el número de clientes frecuentes
Indicadores Críticos		
Definición	Acción	Meta
Dan el soporte a la planificación estratégica, su función es saber si los resultados están alineados con los objetivos y metas planteadas.	Número de ventas, visitas en página, seguidores en red social, número clicks en publicaciones, clientes registrados en base de datos, porcentaje de cartera por cobrar	Mejor posicionamiento en el mercado, 15% de las ventas de ese período sean de productos nuevos, políticas de cobros aplicadas y funcionales. Ampliar la cartera de clientes en un 20% anual
Responsable a Cargo		
Definición	Responsables	
Persona que asume la responsabilidad de ejecutar y controlar la estrategia propuesta.	Gerente General	Responsable en Marketing Media

Fuente: (Awad Núñez, 2014)

Tabla 9. : Balance Score Card (cuadro de mando integral)

	Objetivo	KPI	Indicador	Medición	Enfoque	Meta	Frecuencia	Rango		
								Bajo	Medio	Alto
Perspectiva Financiera	Incrementar la participación de mercado en el sector de comercio de arreglos florales	Participación de mercado	Cantidad de ventas mensuales	Porcentaje ventas netas	Incrementar	120%	Mensual	<100%	100%	>100%
	Disminuir las cuentas por cobrar	Cuentas por cobrar	Monto de cuentas por cobrar	Porcentaje de cuentas por cobrar	Disminuir	-30%	Mensual	<25%	30%	>35%
	Rendimiento positivo	Utilidad	Utilidad neta	Ingresos - Gastos	Incrementar	130%	Anual	<100%	100%	>100%
Perspectiva del cliente	Despacho de pedidos a tiempo	Tiempo de entrega	Cantidad de pedidos y entregados a tiempo	Porcentaje de entregas a tiempo	Incrementar	30%	Mensual	<15%	20%	>30%
	Satisfacción del cliente	Quejas	Cantidad de quejas recibidas	Porcentaje de quejas recibidas y frecuencia	Disminuir	-10%	Mensual	<5%	10%	>10%
	Índice de recompra	Recompras	Cantidad de recompras	Porcentaje de recompra de un cliente	Incrementar	20%	Trimestral	<10%	15%	>20%
	Pedidos devueltos	Devoluciones	Cantidad de devoluciones	Porcentaje y frecuencia de devoluciones	Disminuir	-15%	Mensual	<5%	10%	>15%
Perspectiva Interna	Desarrollo de nuevos productos	Nuevos productos	Cantidad desarrollada de nuevos productos	Número de nuevos productos creados	Incrementar	5	Trimestral	<2	3	>5
	Tiempo de atención al cliente	Cientes atendidos	Cantidad de clientes atendidos	Porcentaje de clientes atendidos	Incrementar	30%	Mensual	<20%	25%	>30%
Perspectiva aprendizaje y crecimiento	Capacitación del talento humano	Satisfacción del personal	Número de capacitaciones realizadas	Cantidad de capacitaciones efectuadas	Incrementar	1	Trimestral	<1	1	>1
	Fortalecer cultura del negocio	Cultura organizacional	Número de trabajadores que adquirieron conocimientos	Porcentaje de trabajadores satisfechos	Incrementar	100%	Semestral	<100%	100%	>100%

Fuente: (Pérez, 2015)

4. PLAN DE ACCIÓN

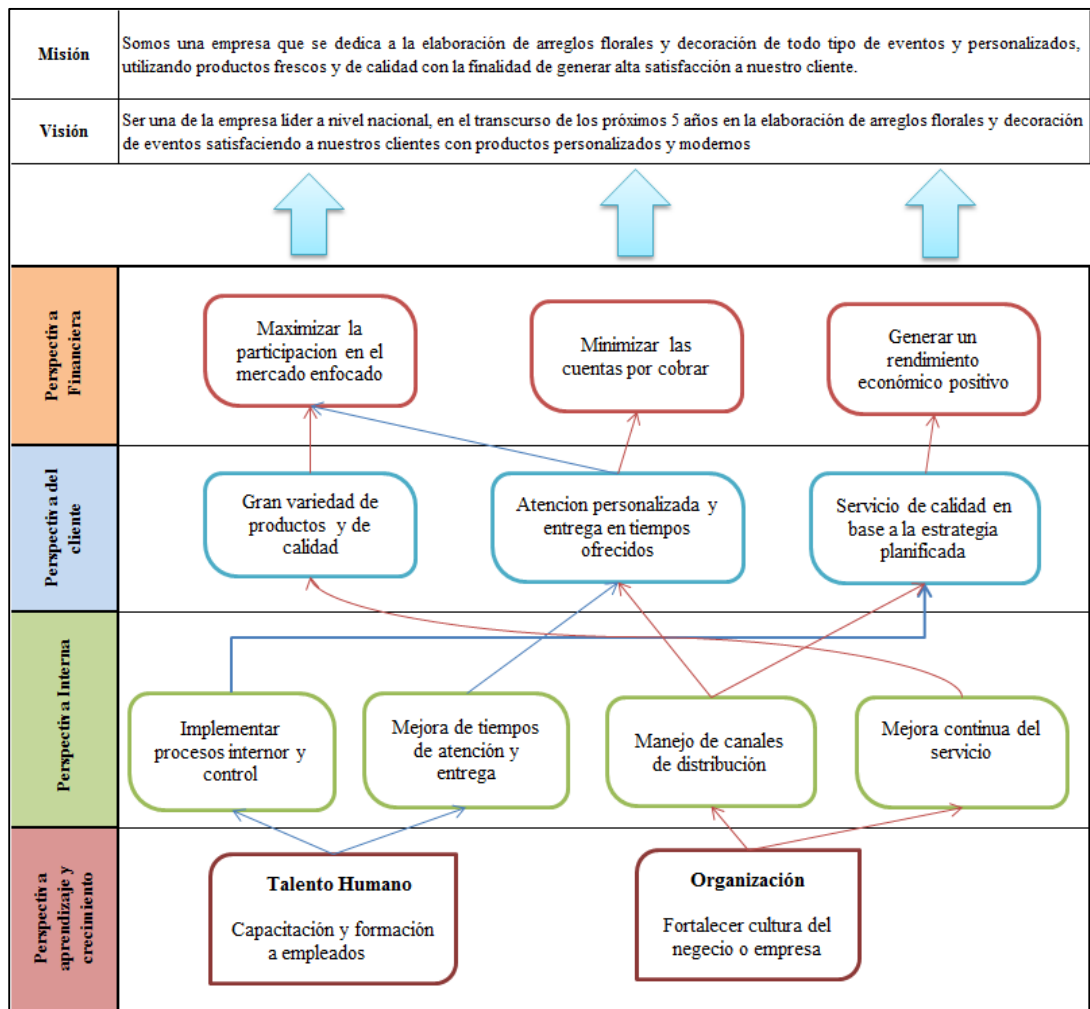
4.1. Mapa Estratégico de Flor Glamour

Una vez realizado el cuadro de mando integral con sus respectivas perspectivas que son los 4 pilares fundamentales para su desarrollo, se procede a elaborar el mapa estratégico para Flor Glamour. Para lo cual se tomara las perspectivas con sus respectivos objetivos financieros, de clientes, internos y de aprendizaje los cuales poseerán un sentido y un orden funcional con el propósito de cumplir sus metas individuales y colectivas.

4.1.1. Beneficios del desarrollo de un mapa estratégico

- Involucra tanto al nivel gerencial como operativo en busca de los objetivos estratégicos del negocio generando claridad y responsabilidad.
- Gran herramienta que puede ser usada para la comunicación de estrategias del negocio, y a su vez proveer la posibilidad de ejecutar acciones que puedan contribuir con los objetivos de la organización.
- Da facilidad a los responsables de la estrategias poder saber en cuales aspectos tiene un resultado positivo o negativo.
- Permite validar si las teorías aplicadas en las estrategias son funcionales o deficientes y así poder volver a formularlas en caso que sea necesario.

Tabla 10. Mapa Estratégico del negocio Flor Glamour



Fuente: (Díaz, 2011)

4.2. Etapas para la aplicación del plan estratégico.

Posterior a la elaboración del plan estratégico enfocada en la herramienta base denominada mapa estratégico, y a las actividades establecidas para el plan. A continuación se detallan los pasos que se deberán ejecutar a favor de la aplicación del plan estratégico.

4.2.1. Comunicación del plan estratégico

La etapa consiste en la difusión de las actividades a efectuar del plan estratégico propuesto a todos los involucrados dentro del negocio, esto incluye a todos los trabajadores sin importar su cargo.

De la misma manera es importante transmitir la información y las acciones a ejecutar con respecto al plan estratégico a los proveedores y en cierta manera a los clientes.

4.2.2. Propuesta de implantación del plan estratégico para Flor Glamour

▪ **Comunicación de (misión, visión, valores)**

❖ **Paso 1**

Actividad:

Reunión con los trabajadores del negocio para comunicar la renovación de la misión, visión, y valores.

Responsable:

Gerente general del negocio

Recursos:

- Pantalla grande
- Computador
- Presentación en power point
- Resumen en impresiones del contenido
- Aperitivo

Inversión:

- Costo de las impresiones
- Costo del aperitivo

Tiempo y fecha propuestos:

- 4 horas laborables
- 2 de abril del 2018

❖ **Paso 2**

Actividad:

Impresión de artes gráficas que contengan misión, visión y valores del negocio, con sus respectivos marcos para colocarlos dentro de la oficina.

Responsable:

Encargado de marketing del negocio

Recursos:

- Diseño de artes graficas
- Impresión de artes graficas
- Marcos para colgar las artes

Inversión:

- Costo de impresión
- Costo de marcos de madera

Tiempo y fecha propuestos:

- 2 días laborables
- 15 de abril del 2018

❖ **Paso 3**

Actividad:

Realizar un seguimiento y control de los valores, con respecto al cumplimiento de todos dentro del negocio. Comunicación de cómo va la implementación si es positiva o habrá que implementar correctivos.

Responsable:

Gerente General

Recursos:

- Evaluación de valores
- Revisión de puntualidad
- Revisión de quejas
- Puntualidad de los empleados

Inversión:

- Costo de llamadas telefónicas a clientes

Tiempo y fecha propuestos:

- 3 días laborables
- 15 al 18 mayo del 2018

▪ **Investigación de mercado y campaña en marketing**

❖ **Paso 1**

Actividad:

Contratación de servicio de una empresa en asesoría marketing para una investigación de mercado y un ingeniero en sistemas para el rediseño de la página web.

Responsable:

- Gerente general del negocio
- Responsable en marketing del negocio
- Asesor en publicidad
- Ingeniero en sistemas

Recursos:

- Sala de reuniones
- Computador
- Cotizaciones de proveedores
- Plan de trabajo del asesor publicitario
- Diseños de páginas web
- Aperitivo

Inversión:

- Costo por asesoría en publicidad
- Costo de investigación de mercado
- Costo del desarrollo de página web
- Costo del aperitivo

Tiempo y fecha propuestos:

- 4 días laborables para asesoría en publicidad
- 7 días laborables para la investigación
- 5 días laborables para el rediseño de página web
- 20 de abril del 2018

❖ **Paso 2**

Actividad:

Capacitación del uso de la página web al personal pertinente encargado.

Responsable:

- Responsable en marketing del negocio
- Ingeniero en sistemas

Recursos:

- Sala de reuniones
- Computador
- Explicación de uso y actualización.
- Aperitivo

Inversión:

- Costo del aperitivo
- Honorarios por capacitación

Tiempo y fecha propuestos:

- 4 horas laborables para la capacitación
- 26 de abril del 2018

❖ **Paso 3**

Actividad:

Contratar servicios de una empresa asesora especializada en marketing digital, para campañas exitosas a través de redes sociales.

Responsable:

- Gerente general
- Responsable en marketing del negocio
- Asesor en marketing digital

Recursos:

- Sala de reuniones
- Computador
- Cotización de asesoría y plan de redes a implementar.
- Aperitivo

Inversión:

- Costo del aperitivo
- Honorarios por asesoría
- Costo de campañas publicitarias monitoreadas

Tiempo y fecha propuestos:

- 4 horas laborables para la asesoría
- 5 días laborales para el diseño e implantación de campañas
- 1 de mayo del 2018

▪ **Sistema de indicadores a implementar**

❖ **Paso 1**

Actividad:

Comunicación de objetivos y sus respectivos indicadores a los empleados del negocio.

Responsable:

- Gerente General

Recursos:

- Sala de reuniones
- Computador
- Presentación de power point
- Aperitivo

Inversión:

- Costo del aperitivo

Tiempo y fecha propuestos:

- 4 horas laborables para la charla
- 6 de abril del 2018

❖ **Paso 2**

Actividad:

Asesoría de un ingeniero en sistemas para la implementación de un sistema CRM (Gestión de relación con los consumidores).

Responsable:

- Gerente general
- Ingeniero en sistemas

Recursos:

- Sala de reuniones
- Computador
- Opciones de sistemas CRM y precios
- Aperitivo

Inversión:

- Costo del aperitivo
- Costo del sistema CRM
- Honorarios por asesoría

Tiempo y fecha propuestos:

- 4 horas laborables para la charla
- 9 de abril del 2018

4.2.3. Opciones de software CRM para Flor Glamour

Los CRM (gestión de relaciones con los clientes), dan facilidad a los usuarios en almacenar información y a su vez en poder realizar un control en varios campos como seguimiento en ventas, post ventas, reclamos, etc.

Con el funcionamiento del software CRM se podrá obtener datos reales, con los cuales se podrá determinar de manera real y eficaz los indicadores del negocio.

A su vez el software será una herramienta fundamental para Flor Glamour debido a que podrá elaborar una base de clientes real y también podrá extraer información de los usuarios de redes sociales.

Finalmente posterior a las ventas el software permite realizar seguimientos tanto de satisfacción como de frecuencia de compra de un cliente específico.

A continuación se detallara algunas opciones recomendadas de software CRM para Flor Glamour:

- Salesforce
- Base
- Microsoft dynamics
- Sales net
- Netsuite
- Allprowebtools
- Zoho
- Sugar

5. ASPECTOS FINALES DE LA INVESTIGACIÓN

CONCLUSIONES

- El trabajo de titulación está enfocado en la construcción de un plan estratégico, el cual busca la orientación y reestructuración de la parte administrativa y comercial del negocio a través de estrategias, objetivos y actividades.
- Para la floristería Flor Glamour que posee 14 años de antigüedad, la propuesta de un plan estratégico es la oportunidad clave para poder salir de la zona de confort y dar una orientación y sentido de pertenencia al negocio por medio de estrategias específicas.
- Dentro del diagnóstico efectuado al negocio, las actividades y procedimientos administrativos son fundamentales para el desarrollo y crecimiento del negocio. Por lo tanto la planificación enfocada en el área administrativa involucra a todos los participantes del negocio tanto los empleados como los proveedores con la finalidad de forjar un mejor futuro para Flor Glamour.
- Flor Glamour utiliza métodos manuales para el registro de transacciones, almacenamiento de información, guías de pedido, por lo que a través de la planificación estratégica se implemente un software que permita facilitar y modernizar las actividades comerciales del negocio.
- La floristería presente buenas fortalezas y oportunidades de aumentar la participación en el mercado y en el entorno externo en el que se desempeña.

- Se puede apreciar que el negocio tiene un buen nivel de ventas ya que en el 2017 sus ingresos fueron de \$27.700 y el 2016 de \$ 23.000. Por lo tanto se puede considerar que el negocio tiene potencial de crecimiento. Como lo indica en el anexo 3 de las ventas 2016- 2017 “Flor Glamour”
- La mejor ventaja competitiva que posee la floristería es la amplia gama de diseños para diversas ocasiones o festividades. A esto se le puede sumar la variedad de precios que se pueden acomodar a los clientes y la calidad de productos y puntualidad al despachar los arreglos florales.
- La experiencia y conocimiento de la gerente como de la arreglista permite dar una asesoría de calidad al cliente con la finalidad de poder realizar el arreglo que tiene en mente aconsejando tipo de flores que se pueden usar, como también los colores a combinar.
- La personalización en decoraciones y arreglos florales de Flor Glamour han permitido que el negocio realice eventos importantes para clientes como: Casabaca del Ecuador, DHL, Edimca, El Rancho San Vicente.
- El negocio posee con oficinas propias, a pesar de no tener un local con venta al público debe realizar remodelación en las instalaciones para un mejor desempeño del trabajo y adquisición de equipos como una refrigeradora adaptada para conservar las flores.
- La aplicación de un plan estratégico para la floristería es la oportunidad de fortalecer e impulsar el negocio tanto en el área administrativa como identidad como en el área comercial, con el objetivo de conseguir mejores resultados y a su vez poder destacarse de la competencia.

- Flor Glamour cuenta en la actualidad con un promedio de 50 clientes particulares y 10 corporativos fieles a los productos y servicios de la floristería.
- La renovación de la misión, visión y valores de Flor Glamour es algo muy importante debido a que las ya existente nunca fueron comunicadas a los clientes internos como externos.
- En el trabajo de investigación realizado se elaboró y se propuso políticas para Flor Glamour, con la finalidad de generar un orden, entendimiento y disciplina dentro del negocio. Ya que en la florería se aplicaban políticas de manera empírica sin estar plasmadas por escrito de manera formal.
- Actualmente en Flor Glamour las decisiones son tomadas en su totalidad por la gerente general Priscila Rodríguez, sin tener participación alguno por ningún empleado, lo que se propone a través del plan estratégico es cambiar la forma de proceder a la toma de decisiones y fomentar la participación y aporte de todos los involucrados.
- Un punto deficiente del negocio es la falta de inversión en publicidad debido a que el giro del negocio es atención virtual y por catálogo en línea, se necesita realizar una mayor inversión y a su vez contratar un experto para una asesoría.
- Dentro de la falta de inversión en publicidad se debe dar mayor importancia al comercio por redes sociales, por lo tanto la floristería deberá buscar un especialista en el marketing digital para generar un mejor rendimiento económico y difusión.

- Flor Glamour con el paso del tiempo perdió su enfoque en los objetivos por lo que nunca se realizó un plan estratégico, por medio del plan propuesto se busca dar un horizonte nuevo y lleno de ambiciones sanas al negocio a través de los objetivos planteados.
- El propósito principal de la aplicación del plan estratégico es que para el negocio sea fácil reconocer sus fortalezas como también saber aprovechar las oportunidades del entorno. También el poder corregir las debilidades que se presentan y tomar acciones preventivas ante las amenazas en medida que se pueda, y todo esto en base a la planificación de objetivos y sus respectivas actividades.
- La gerente general de Flor Glamour es la responsable directa con respecto a la aprobación y aplicación del plan estratégico, como también aportar a cambios en base a experiencia en el negocio.
- La elaboración de las matrices de análisis de factores internas y externas forman un pilar fundamental en la elaboración del plan estratégico, debido a que por medio de ellas se puede levantar información valiosa, la cual permite la formulación de objetivos estratégicos para el negocio.

RECOMENDACIONES

- Puesta en marcha del plan estratégico propuesto a la floristería a través de elaboración de actividades específicas para conseguir los objetivos propuestos, para lograr esto se deberá estipular responsables, tiempos en los que se deben cumplir, recursos y presupuesto que se utilizara para el cumplimiento del plan.
- Realizar capacitaciones sobre administración estratégica al gerente y responsable del negocio como a su vez a los empleados con la finalidad de que adquieran conocimiento y puedan aportar de mejor manera con respecto a la propuesta del plan.
- Difusión de la misión, visión y valores propuestos para el negocio a los empleados como a los clientes externos.
- Transmitir a los empleados por medio de reuniones, que la participación de todos es importante ya que se pretende formar un grupo de trabajo comprometido.
- Se deberá suprimir la toma de decisiones centralizadas y comenzar con la participación de todo el equipo de trabajo aportando sus ideas o conocimientos para un mejor funcionamiento del negocio.
- Inversión en asesorías temas puntuales como publicidad tradicional, marketing digital, y manejo de programas o software, con la finalidad de poder obtener mejores resultados y un mejor manejo de las herramientas.

- Se recomienda formalizar el estado actual del negocio que consta como persona natural no obligada a llevar contabilidad a pasar a una compañía limitada, con el objetivo de conseguir socios incrementar la inversión y llevar las cuentas de manera ordenada y correcta, bajo la responsabilidad de conseguir rendimiento económico positivo y cumplir con las expectativas de todos los involucrados. En el anexo 1 se detalla el RUC del negocio.
- Comunicación de las políticas propuestas a los clientes internos como externos, con el fin de dar formalidad a la forma de proceder del negocio.
- Fortalecer los canales de comunicación tradiciones como el catalogo físico y virtual, un mejor diseño de página web, actualización de material publicitario como: artes gráficas y hojas volante, correo electrónico y de igual manera aumentar el uso de canales digitales como redes sociales y mensajería instantánea.
- Dar capacitación al encargado del marketing del negocio por profesiones con respecto al marketing digital, con el objetivo de que genere mejores publicaciones en redes sociales y que obtengan resultados totalmente positivos para el negocio.
- Conseguir un vendedor bajo comisión que se enfoque en conseguir eventos o contratos con clientes corporativos con la finalidad de incrementar cartera de clientes y ventas.

- Se deberá realizar un seguimiento y posterior un control a las actividades realizadas, como también a los indicadores para saber si se está llegando al cumplimiento de los objetivos.
- Realizar un mejor seguimiento a clientes frecuentes y nuevos con la finalidad de generar un mayor vínculo con los clientes.
- Es importante realizar encuestas de satisfacción a clientes para saber en qué se puede mejorar y saber en qué se está fallando de manera continua.
- Si el plan estratégico es implementado es importante la contratación de un ingeniero en sistemas que pueda recomendar un software CRM para Flor Glamour que pueda ayudar al cumplimiento de objetivos propuestos y medición de indicadores.

BIBLIOGRAFÍA

- Awad Núñez, S. (17 de noviembre de 2014). *Urbanismo y Transporte*. Obtenido de <http://urbanismoytransporte.com/metodologia-para-la-construccion-de-los-indicadores-de-seguimiento/>
- C. J. (2017). *La Voz de Houston*. Recuperado el 16 de 07 de 2017, de <http://pyme.lavoztx.com/qu-es-un-cliente-interno-y-un-cliente-externo-5284.html>
- contreras, j. (31 de 10 de 2017). *joseacontreras.net*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>
- Contreras, J. (24 de 01 de 2018). *joseacontreras.net*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap81d.htm>
- Contreras, J. (07 de 01 de 2018). *oseacontreras.net*. Obtenido de <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administracion estrategica*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación.
- DHL. (JULIO de 2017). Recuperado el 17 de JULIO de 2017, de http://www.dhl.com.ec/es/informacion_sobre_dhl/descripcion_comercial/mision_y_vision.html
- Díaz, A. (22 de 12 de 2011). *Idiso Blog*. Obtenido de <http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/>
- Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones. (2013). *Pro Ecuador*. Obtenido de http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2013/07/PROEC_AS2013_FLORES.pdf

- *Edimca*. (julio de 2017). Recuperado el 16 de julio de 2017, de <http://www.edimca.com.ec/edimca/historia-edimca>
- Fernandez, A. (abril de 2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. *REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS*, 33-34.
- GÓMEZ REA, C., & EGAS CHIRIBOGA, A. (JULIO de 2014). *Análisis histórico del sector florícola en el Ecuador y estudio del mercado*. Obtenido de UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO: <http://repositorio.usfq.edu.ec/bitstream/23000/3323/1/110952.pdf>
- Gonzalez Ordonez, S. A. (29 de enero de 2011). *SILVIA GONZÁLEZ ORDÓÑEZ, ECONOMISTA*. Obtenido de <http://sagoeconomista.blogspot.com/2011/01/frases-relacionadas-con-la-planeacion.html>
- IDE Business School. (2014). *IDE Business School Universidad De Los Hemisferios*. Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-febrero-2005/774-flores-en-el-ecuador-pasado-y-futuro>
- *Instituto de promoción de exportaciones e inversiones*. (abril de 2017). Recuperado el 16 de julio de 2017, de <http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/publicaciones/estadisticas-por-sector/>
- Instituto Nacional De Estadísticas y Censos. (2017). *Inflacion mensual* . Quito: Instituto Nacional De Estadísticas y Censos.
- L. a., & Encinas, V. (31 de 01 de 2009). *Politica Empresarial*. Obtenido de <http://politicaempresarialfaca.blogspot.com/>
- Machado, D. (13 de 10 de 2017). *Alternativas Latinoamericanas De Desarrollo Humanos y Estudios Antropológicos*. Obtenido de aldhea: <http://aldhea.org/breve-analisis-sobre-las-recientes-medidas-economicas-anunciadas-por-el-presidente-lenin-moreno-en-ecuador/>

- Pérez, O. (20 de mayo de 2015). *Peoplenext*. Obtenido de <http://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review .
- *Rancho San Vicente Club de Oficiales*. (julio de 2017). Recuperado el 17 de julio de 2017, de <http://www.ranchosanvicente.com.ec/>
- Rodríguez Fernandez, P. A. (22 de julio de 2017). Levantamiento de informacion. (A. Coral Rodriguez, Entrevistador)
- Suárez Correa, E. (20 de 11 de 2017). *CEIPA*. Obtenido de <http://www.ceipa.edu.co/lupa/index.php/lupa/article/view/87/168>
- Telegrafo, E. (19 de 12 de 2016). *El Telegrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/usd375-sera-el-nuevo-salario-para-2017>
- Telegrafo, E. (19 de 12 de 2016). *El Telegrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/usd375-sera-el-nuevo-salario-para-2017>
- Telegrafo, E. (8 de 3 de 2017). *El Telegrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/en-marzo-de-2017-la-tasa-de-desempleo-alcanzo-el-4-4-a-nivel-nacional>
- Universo, E. (28 de 7 de 2017). *El universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/28/nota/6302644/situacion-es-critica-asegura-lenin-moreno-presentar-diagnostico>
- Vásquez Muñoz, C. L. (s.f.). *PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR*. Obtenido de Cultivos de rosas en el Ecuador:

<http://www.puce.edu.ec/economia/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/177-cultivos-de-rosas-en-el-ecuador>

- VasquéZ, D. (09 de febrero de 2015). *David Vasquez Decorador*. Obtenido de La importancia de los arreglos florales en las celebraciones:
<http://www.davidvasquezdecorador.com/david-vasquez/la-importancia-de-los-arreglos-florales-en-las-celebraciones/>

ANEXO A

RUC EMPRESA "FLOR GLAMOUR"



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES

NUMERO RUC: 1709667404001

APELLIDOS Y NOMBRES: RODRIGUEZ FERNANDEZ PRISCILA ALEXANDRA

NOMBRE COMERCIAL:

CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS **OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:** NO

CALIFICACIÓN ARTEBANAL: **NUMERO:**

FEC. NACIMIENTO: 13/11/1973 **FEC. ACTUALIZACIÓN:** 29/09/2011

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 22/04/2004 **FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:**

FEC. INSCRIPCIÓN: 22/04/2004 **FEC. REINICIO ACTIVIDADES:**

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE FLORES.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: COTACOLLAO Cella: B Número: LOTE 217 Intersección: CALLE A
Referencia: A UNA CUADRA DEL QUITO TENNIS Y GOLF CLUB DEL CONDADO Teléfono: 022491351

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

¹ DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

Las personas naturales que superen los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Equidad Tributaria, estarán obligadas a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, y no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RIS).

Si supera los montos establecidos en el reglamento estará obligado a llevar contabilidad para el siguiente ejercicio fiscal y la presentación de sus obligaciones será mensual.

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:	del 001 al 001	ABIERTOS:	1
JURISDICCIÓN: \ REGIONAL NORTE PICHINCHA		CERRADOS:	0



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: DAN1020511 Lugar de emisión: QUITO/AV. CALO PLAZA Fecha y hora: 29/09/2011 11:38:31

Página 1 de 2

SRI.gob.ec

REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES



NUMERO RUC: 1709667404001

APELLIDOS Y NOMBRES: RODRIGUEZ FERNANDEZ PRISCILA ALEXANDRA

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

Nº. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ:	FEC. INICIO ACT.: 22/04/2004
NOMBRE COMERCIAL:			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE FLORES.
ACTIVIDADES DE DECORACION.
ORGANIZACION Y DIRECCION DE TODO TIPO DE EVENTOS.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: PICHINCHA Cantón: QUITO Parroquia: CHAUPICRUZ (LA CONCEPCION) Calle: AV. EL INCA Número: OE1-156
Intelectual: AV. DE LA PRENSA Referencia: FRENTE A LABORATORIOS LIFE Oficina: PB Teléfono Domicilio: 022270568



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Usuario: DAMY020611

Lugar de emisión: QUITO AV. CALO PLAZA

Fecha y hora: 20/04/2011 11:32:31

ANEXO B

LISTA DE PRECIOS “FLOR GLAMOUR”

Amor				
Arreglo en escalera con 25 rosas y laso	FG-AM01	\$ 45,00		
rosa		1	\$ 5,00	\$ 5,00
chiflera		3	\$ 1,00	\$ 3,00
materiales indirectos		1	\$ 2,00	\$ 2,00
base		1	\$ 1,50	\$ 1,50
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
moviliacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
caja en forma de corazon carton corrugado		1	\$ 2,00	\$ 2,00
total costo				\$ 20,50
Arreglo en escalera con 25 rosas y laso	FG-AM02	\$ 45,00		
rosa		1	\$ 5,00	\$ 5,00
chiflera		3	\$ 1,00	\$ 3,00
materiales indirectos		1	\$ 2,00	\$ 2,00
base		1	\$ 1,50	\$ 1,50
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
moviliacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
caja de chocolates ferreros		1	\$ 5,00	\$ 5,00
total costo				\$ 23,50
Arreglo con bouquet de rosas y peluche	FG-AM03	\$45,00		
rosas		1	\$ 5,00	\$ 5,00
hipericum		1	\$ 1,25	\$ 1,25
materiales indirecto		1	\$ 2,00	\$ 2,00
peluche 30cm altura		1	\$ 10,00	\$ 10,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 24,25
Bonsai con 25 rosas, peluche y chocolates	FG-AM04	\$ 55,00		
rosas		1	\$ 5,00	\$ 5,00
chiflera		1	\$ 1,00	\$ 1,00
base		1	\$ 1,00	\$ 1,00
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
baras		1	\$ 1,00	\$ 1,00
peluche altura 30cm altura		1	\$ 10,00	\$ 10,00
materiales indirectos		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
caja en forma de corazon carton corrugado		1	\$ 2,00	\$ 2,00
total costo				\$ 28,00
Bonsai con 25 rosas, peluche y chocolates	FG-AM04	\$ 55,00		
rosas		1	\$ 5,00	\$ 5,00
chiflera		1	\$ 1,00	\$ 1,00
base		1	\$ 1,00	\$ 1,00
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
baras		1	\$ 1,00	\$ 1,00
peluche altura 30cm altura		1	\$ 10,00	\$ 10,00
materiales indirectos		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
caja en forma de corazon carton corrugado		1	\$ 2,00	\$ 2,00
total costo				\$ 28,00

Bonsai con 25 rosas, peluche y chocolates	FG-AM05	\$ 55,00		
rosas	1	\$ 5,00	\$ 5,00	
chiflera	1	\$ 1,00	\$ 1,00	
base	1	\$ 1,00	\$ 1,00	
oasis	1	\$ 1,00	\$ 1,00	
baras	1	\$ 1,00	\$ 1,00	
peluche altura 30cm altura	1	\$ 10,00	\$ 10,00	
materiales indirectos	1	\$ 1,00	\$ 1,00	
mano de obra	1	\$ 3,00	\$ 3,00	
movilizacion	1	\$ 3,00	\$ 3,00	
caja chocolates ferrero	1	\$ 5,00	\$ 5,00	
total costo				\$ 31,00
Caja de madera 30x30 con 25rosas y chocolate	FG-AM06	\$ 55,00		
rosas	1	\$ 5,00	\$ 5,00	
murucela	3	\$ 0,20	\$ 0,60	
caja	1	\$ 2,50	\$ 2,50	
oasis	2	\$ 1,00	\$ 2,00	
baras	2	\$ 0,50	\$ 1,00	
caja en forma de corazon carton corrugado	1	\$ 2,00	\$ 2,00	
pajaro decorativo	1	\$ 1,25	\$ 1,25	
materiales indirectos	1	\$ 2,00	\$ 2,00	
mano de obra	1	\$ 3,00	\$ 3,00	
movilizacion	1	\$ 3,00	\$ 3,00	
total costo				\$ 22,35
Caja de madera 30x30 con 25rosas y chocolate	FG-AM07	\$ 55,00		
rosas	1	\$ 5,00	\$ 5,00	
murucela	3	\$ 0,20	\$ 0,60	
caja	1	\$ 2,50	\$ 2,50	
oasis	2	\$ 1,00	\$ 2,00	
baras	2	\$ 0,50	\$ 1,00	
pajaro decorativo	1	\$ 1,25	\$ 1,25	
chocolate ferrero	1	\$ 5,00	\$ 5,00	
materiales indirectos	1	\$ 2,00	\$ 2,00	
mano de obra	1	\$ 3,00	\$ 3,00	
movilizacion	1	\$ 3,00	\$ 3,00	
total costo				\$ 25,35
Caja de madera 30x30 con 25rosas en forma de	FG-AM08	\$ 55,00		
rosas	1	\$ 5,00	\$ 5,00	
murucela	4	\$ 0,20	\$ 0,80	
caja	1	\$ 2,50	\$ 2,50	
oasis	2	\$ 1,00	\$ 2,00	
chocolate ferrero	1	\$ 5,00	\$ 5,00	
materiales indirectos	1	\$ 2,00	\$ 2,00	
mano de obra	1	\$ 3,00	\$ 3,00	
movilizacion	1	\$ 3,00	\$ 3,00	
total costo				\$ 23,30
Caja de madera 30x30 con 25rosas en forma de	FG-AM09	\$ 55,00		
rosas	1	\$ 5,00	\$ 5,00	
murucela	3	\$ 0,20	\$ 0,60	
caja	1	\$ 2,50	\$ 2,50	
oasis	2	\$ 1,00	\$ 2,00	
baras	5	\$ 0,50	\$ 2,50	
pajaro decorativo	1	\$ 1,25	\$ 1,25	
caja en forma de corazon carton corrugado	1	\$ 2,00	\$ 2,00	
materiales indirectos	1	\$ 2,00	\$ 2,00	
mano de obra	1	\$ 3,00	\$ 3,00	
movilizacion	1	\$ 3,00	\$ 3,00	
total costo				\$ 23,85

ANIVERSARIO					
Arreglos con 75 rosas en base de cristal	FG-A01	\$75,00			
rosas		3 \$	5,00	\$	15,00
eucalipto		1 \$	2,00	\$	2,00
chiflera		2 \$	0,50	\$	1,00
base de cristal		1 \$	10,00	\$	10,00
oasis		2 \$	1,00	\$	2,00
materiales indirecto		1 \$	1,00	\$	1,00
mano de obra		1 \$	3,00	\$	3,00
movilizacion		1 \$	3,00	\$	3,00
total costo				\$	37,00
Caja de madera 30 con rosa ,vino y chocolates	FG-A02	\$ 55,00			
rosas		1 \$	5,00	\$	5,00
caja		1 \$	2,50	\$	2,50
oasis		2 \$	1,00	\$	2,00
vino intermedio		1 \$	10,00	\$	10,00
chocolates ferrero		1 \$	5,00	\$	5,00
materiales indirectos		1 \$	2,00	\$	2,00
mano de obra		1 \$	3,00	\$	3,00
movilizacion		1 \$	3,00	\$	3,00
total costo				\$	32,50
Arreglo en escalera con 25 rosas y laso	FG-A03	\$ 45,00			
rosa		1 \$	5,00	\$	5,00
chiflera		3 \$	1,00	\$	3,00
materiales indirectos		1 \$	2,00	\$	2,00
base		1 \$	1,50	\$	1,50
oasis		1 \$	1,00	\$	1,00
mano de obra		1 \$	3,00	\$	3,00
moviliacion		1 \$	3,00	\$	3,00
total costo				\$	18,50
Arreglo en escalera con 25 rosas y laso	FG-A04	\$ 45,00			
rosa		1 \$	5,00	\$	5,00
chiflera		3 \$	1,00	\$	3,00
materiales indirectos		1 \$	2,00	\$	2,00
base		1 \$	1,50	\$	1,50
oasis		1 \$	1,00	\$	1,00
mano de obra		1 \$	3,00	\$	3,00
moviliacion		1 \$	3,00	\$	3,00
total costo				\$	18,50
Caja de madera 30x30 con 25rosas en forma de jaul	FG-A05	\$ 60,00			
lirios		1 \$	8,00	\$	8,00
solidago		1 \$	1,50	\$	1,50
caja		1 \$	2,50	\$	2,50
oasis		2 \$	1,00	\$	2,00
baras		5 \$	0,50	\$	2,50
pajaro decorativo		1 \$	1,25	\$	1,25
gerberas		1 \$	4,00	\$	4,00
materiales indirectos		1 \$	2,00	\$	2,00
mano de obra		1 \$	3,00	\$	3,00
movilizacion		1 \$	3,00	\$	3,00
total costo				\$	29,75

Arreglos con 35 rosas en base de cristal	FG-A06	\$60,00		
rosas		1 \$	5,00	\$ 5,00
gerberas		1 \$	4,00	\$ 4,00
definio azul		1 \$	2,00	\$ 2,00
base de cristal		1 \$	7,00	\$ 7,00
oasis		1 \$	1,00	\$ 1,00
solidago		1 \$	1,20	\$ 1,20
materiales indirecto		1 \$	1,00	\$ 1,00
mano de obra		1 \$	3,00	\$ 3,00
movilizacion		1 \$	3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 27,20
Arreglos con 50 rosas en base de cristal	FG-A07	\$60,00		
rosas		1 \$	5,00	\$ 5,00
eucalipto		1 \$	2,00	\$ 2,00
hiperucu		1 \$	2,00	\$ 2,00
base de cristal		1 \$	7,00	\$ 7,00
oasis		1 \$	1,00	\$ 1,00
chiflera		1 \$	0,50	\$ 0,50
materiales indirecto		1 \$	1,00	\$ 1,00
mano de obra		1 \$	3,00	\$ 3,00
movilizacion		1 \$	3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 24,50
Arreglos con rosas en sigsag	FG-A08	\$45,00		
rosas		1 \$	5,00	\$ 5,00
laso decorativo		2 \$	0,30	\$ 0,60
oasis		1 \$	1,00	\$ 1,00
chiflera		2 \$	0,50	\$ 1,00
hojas para hacer arcos		1 \$	1,50	\$ 1,50
materiales indirecto		1 \$	1,00	\$ 1,00
mano de obra		1 \$	3,00	\$ 3,00
movilizacion		1 \$	3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 16,10
Caja de madera 30x30 con gerberas y anturios	FG-A09	\$ 55,00		
lirios		1 \$	1,00	\$ 1,00
solidago		1 \$	1,50	\$ 1,50
caja		1 \$	2,50	\$ 2,50
oasis		2 \$	1,00	\$ 2,00
baras		2 \$	0,50	\$ 1,00
gerberas		1 \$	4,00	\$ 4,00
anturios		3 \$	1,25	\$ 3,75
piedras		1 \$	0,50	\$ 0,50
materiales indirectos		1 \$	2,00	\$ 2,00
mano de obra		1 \$	3,00	\$ 3,00
movilizacion		1 \$	3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 24,25
Arreglos con orquideas en base de cristal	FG-A10	\$70,00		
rosas		1 \$	5,00	\$ 5,00
orquideas		2 \$	3,50	\$ 7,00
eucalipto		1 \$	2,00	\$ 2,00
base de cristal		1 \$	7,00	\$ 7,00
hojas		1 \$	3,50	\$ 3,50
oasis		1 \$	1,00	\$ 1,00
cartuchos		1 \$	3,00	\$ 3,00
materiales indirecto		1 \$	1,00	\$ 1,00
mano de obra		1 \$	3,00	\$ 3,00
movilizacion		1 \$	3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 35,50

CUMPLEAÑOS				
Bonsai de MASMELOS	FG-C01	\$30,00		
masmelos		1	\$ 4,00	\$ 4,00
base		1	\$ 2,00	\$ 2,00
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
materiales indirecto		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 14,00
Arreglos de dulces 28 unidades	FG-C02	\$ 45,00		
base		1	\$ 1,25	\$ 1,25
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
dulces		1	\$ 6,00	\$ 6,00
materiales indirectos		1	\$ 2,00	\$ 2,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 16,25
Funda corrugado con rosas y gerberas	FG-C03	\$ 45,00		
		cantidad	precio	total
rosas		1	\$ 5,00	\$ 5,00
gerbera		1	\$ 3,50	\$ 3,50
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
maretales indirectos		1	\$ 3,00	\$ 3,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 18,50
Bonsai de gerberas y dulces	FG-04	\$ 50,00		
gerbera		1	\$ 3,50	\$ 3,50
hipericum		1	\$ 1,25	\$ 1,25
anturios		2	\$ 2,25	\$ 4,50
chiflera		1	\$ 1,00	\$ 1,00
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
base		1	\$ 1,00	\$ 1,00
baras		1	\$ 1,00	\$ 1,00
dulces		1	\$ 2,50	\$ 2,50
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
moviliacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 21,75
peluche con funda rorrugada con peluches	FG-C05	\$ 45,00		
		cantidad	precio	total
peluche		1	\$ 10,00	\$ 10,00
chocolates		1	\$ 5,00	\$ 5,00
funda		1	\$ 1,00	\$ 1,00
maretales indirectos		1	\$ 3,00	\$ 3,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 25,00

Caja grande corrugada con rosas y chocolates	FG-C06	\$ 45,00		
rosas		1	\$ 5,00	\$ 5,00
chiflera		1	\$ 1,00	\$ 1,00
caja		1	\$ 3,00	\$ 3,00
oasis		0,5	\$ 1,00	\$ 0,50
cinta decorativa		1	\$ 0,40	\$ 0,40
chocolates ferrero		1	\$ 5,00	\$ 5,00
materiales indirectos		1	\$ 2,00	\$ 2,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 22,90
Caja mediana corrugada con gerberas y chocolate	FG-C07	\$ 40,00		
gerberas		1	\$ 4,00	\$ 4,00
chiflera		1	\$ 1,00	\$ 1,00
caja		1	\$ 2,00	\$ 2,00
oasis		0,5	\$ 1,00	\$ 0,50
cinta decorativa		1	\$ 0,40	\$ 0,40
chocolates ferrero		1	\$ 5,00	\$ 5,00
materiales indirectos		1	\$ 2,00	\$ 2,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 20,90
Mini bonsai	FG-C08	\$35,00		
rosas		1	\$ 3,00	\$ 3,00
chiflera		1	\$ 0,50	\$ 0,50
follaje		1	\$ 0,50	\$ 0,50
base		1	\$ 2,00	\$ 2,00
oasis		0,5	\$ 1,00	\$ 0,50
chocolates		1	\$ 2,50	\$ 2,50
materiales indirecto		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 16,00
Funda corrugado con rosas y gerberas y dulces	FG-C09	\$ 50,00		
		cantidad	precio	total
rosas		1	\$ 5,00	\$ 5,00
gerbera		1	\$ 3,50	\$ 3,50
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
dulces		1	\$ 5,00	\$ 5,00
materiales indirectos		1	\$ 3,00	\$ 3,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 23,50
arreglos con rosas y papel seda	FG-C10	\$ 40,00		
		cantidad	precio	total
rosas		1	\$ 5,00	\$ 5,00
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
materiales indirectos		1	\$ 3,00	\$ 3,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 15,00

RECUPERACIÓN				
CAJA CON VINO Y MANZANAS	FG-F01	\$ 60,00		
		cantidad	precio	total
avesillas		1	\$ 3,00	\$ 3,00
gerberas x5		5	\$ 0,40	\$ 2,00
caja		1	\$ 2,00	\$ 2,00
piedra		1	\$ 0,50	\$ 0,50
eucalipto		1	\$ 2,50	\$ 2,50
delfinio		1	\$ 2,25	\$ 2,25
follaje		1	\$ 1,00	\$ 1,00
frutas		1	\$ 4,50	\$ 4,50
vino		1	\$ 10,00	\$ 10,00
base		1	\$ 1,00	\$ 1,00
oasis		0,5	\$ 1,00	\$ 0,50
maretales indirectos		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
mivilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 23,00
Arreglo con rosas y frutas	FG-F02	\$45,00		
rosas		1	\$ 5,00	\$ 5,00
frutas		1	\$ 10,00	\$ 10,00
base		1	\$ 1,00	\$ 1,00
canasta		1	\$ 2,00	\$ 2,00
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
materiales indirecto		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 26,00
Arreglo con rosas y vino	FG-F03	\$55,00		
rosas		0,5	\$ 5,00	\$ 2,50
liligras		1	\$ 0,90	\$ 0,90
solidago		1	\$ 1,25	\$ 1,25
manzanas		1	\$ 2,00	\$ 2,00
caja		1	\$ 2,00	\$ 2,00
vino		1	\$ 10,00	\$ 10,00
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
materiales indirecto		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 26,65
Arreglo con lirios y frutas	FG-F04	\$55,00		
lirios		3	\$ 1,00	\$ 3,00
follaje		1	\$ 3,00	\$ 3,00
hipericum		1	\$ 1,20	\$ 1,20
frutas		1	\$ 10,00	\$ 10,00
canasta		1	\$ 2,00	\$ 2,00
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
materiales indirecto		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 27,20
Arreglo con lirios rosas y frutas	FG-F05	\$65,00		
lirios		5	\$ 1,00	\$ 5,00
follaje		1	\$ 3,00	\$ 3,00
rosas		1	\$ 5,00	\$ 5,00
frutas		1	\$ 12,00	\$ 12,00
canasta		1	\$ 2,00	\$ 2,00
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
materiales indirecto		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 35,00

Arreglo con lirios , papiro y frutas	FG-F06	\$60,00		
lirios		1	\$ 8,00	\$ 8,00
follaje		1	\$ 4,00	\$ 4,00
papiro		1	\$ 2,00	\$ 2,00
frutas		1	\$ 12,00	\$ 12,00
canasta		1	\$ 2,00	\$ 2,00
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
materiales indirecto		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 36,00
Arreglo con cartuchos y manzanas	FG-F07	\$40,00		
cartuchos		1	\$ 2,50	\$ 2,50
hojas		1	\$ 1,00	\$ 1,00
manzanas		5	\$ 0,25	\$ 1,25
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
base		1	\$ 1,00	\$ 1,00
materiales indirectos		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 13,75
Arreglo con lirios rosas y margaritas	FG-F08	\$55,00		
lirios		1	\$ 8,00	\$ 8,00
follaje		1	\$ 3,00	\$ 3,00
rosas		1	\$ 5,00	\$ 5,00
margarita		1	\$ 3,00	\$ 3,00
canasta		1	\$ 2,00	\$ 2,00
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
materiales indirecto		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 29,00
canasta de frutas	FG-F09	\$ 45,00		
canasta de frutas		1	\$ 2,00	\$ 2,00
frutas		1	\$ 15,00	\$ 15,00
base		1	\$ 1,00	\$ 1,00
materiales indirectos		1	\$ 2,00	\$ 2,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 26,00
Canasta de frutas y flores	FG-F10	\$ 50,00		
		cantidad	precio	total
girasoles		6	\$ 0,25	\$ 1,50
solidago		1	\$ 1,25	\$ 1,25
canasta		1	\$ 2,50	\$ 2,50
hipericum		1	\$ 1,25	\$ 1,25
eucalipto		1	\$ 2,00	\$ 2,00
gerberas x5		1	\$ 1,75	\$ 1,75
follaje		1	\$ 1,00	\$ 1,00
frutas		1	\$ 10,00	\$ 10,00
base		1	\$ 1,00	\$ 1,00
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
maretales indirectos		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
mivilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 19,00

NACIMIENTOS				
Caja de 6 Cupcake con medias y baberos	FG-NC01	\$ 35,00		
		cantidad	precio	total
caja		1	\$ 1,00	\$ 1,00
portacupcake		0,5	\$ 2,00	\$ 1,00
2 baberos 1 gorra 3 medias		1	\$ 15,00	\$ 15,00
maretales indirectos		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
mivilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 24,00
Caracol de pañales 60	FG-NC02	\$ 65,00		
		cantidad	precio	total
pañales huguis		1	\$ 15,00	\$ 15,00
papeleria		1	\$ 3,00	\$ 3,00
1 biberon 1 talco 1 crema 1 aceite		1	\$ 15,00	\$ 15,00
maretales indirectos		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
mivilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 40,00
Caja de 4 Cupcake con medias y baberos	FG-NC03	\$ 30,00		
		cantidad	precio	total
caja		1	\$ 1,00	\$ 1,00
portacupcake		0,5	\$ 2,00	\$ 1,00
1 baberos 1 gorra 2 medias		1	\$ 10,00	\$ 10,00
maretales indirectos		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
mivilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 19,00
Caracol de pañales 60	FG-NC04	\$ 60,00		
		cantidad	precio	total
pañales huguis		1	\$ 15,00	\$ 15,00
papeleria		1	\$ 3,00	\$ 3,00
1 babero 1 gorra 1 media		1	\$ 8,00	\$ 8,00
maretales indirectos		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
mivilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 33,00
canasta de ajuar de bebe	FG-NC05	\$ 50,00		
canasta		1	\$ 2,50	\$ 2,50
rosa		1	\$ 5,00	\$ 5,00
hojas		1	\$ 1,25	\$ 1,25
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
base		1	\$ 1,00	\$ 1,00
ajuar de bebe		1	\$ 8,00	\$ 8,00
materiales indirectos		1	\$ 2,00	\$ 2,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 26,75

Pastel de pañales	FG-NC06	\$65,00		
pañales huggis 60 unid		1	\$ 15,00	\$ 15,00
medias		1	\$ 1,25	\$ 1,25
babero		1	\$ 2,00	\$ 2,00
biberon		1	\$ 2,00	\$ 2,00
crema		1	\$ 3,50	\$ 3,50
vaselina		1	\$ 1,00	\$ 1,00
espuma flex		1	\$ 1,00	\$ 1,00
materiales indirectos		1	\$ 3,00	\$ 3,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 34,75
Caja de 4 Cupcake con medias y baberos	FG-NC07	\$ 30,00		
		cantidad	precio	total
caja		1	\$ 1,00	\$ 1,00
portacupcake		0,5	\$ 2,00	\$ 1,00
1 babero 1 gorra 2 medias		1	\$ 10,00	\$ 10,00
materiales indirectos		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 19,00
Caja corrugada con peluche y productos	FG-NC08	\$ 55,00		
		cantidad	precio	total
caja		1	\$ 5,00	\$ 5,00
peluche		1	\$ 10,00	\$ 10,00
1 babero 1 gorra 1 talco 1 jabon 1 media y pañales		1	\$ 15,00	\$ 15,00
materiales indirectos		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 37,00
Canasta de rosas y productos jhonson	FG-NC09	\$ 70,00		
		cantidad	precio	total
canasta		1	\$ 2,50	\$ 2,50
rosas		1	\$ 5,00	\$ 5,00
hoja		1	\$ 1,00	\$ 1,00
productos		1	\$ 18,00	\$ 18,00
base		1	\$ 1,00	\$ 1,00
oasis		1	\$ 1,00	\$ 1,00
materiales indirectos		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 35,50
bonsai doble con peluche	FG-NC10	\$ 60,00		
		cantidad	precio	total
rosas		2	\$ 5,00	\$ 10,00
miliun		1	\$ 1,20	\$ 1,20
follaje		1	\$ 0,50	\$ 0,50
peluche		1	\$ 10,00	\$ 10,00
base		1	\$ 1,00	\$ 1,00
oasis		2	\$ 1,00	\$ 2,00
materiales indirectos		1	\$ 1,00	\$ 1,00
mano de obra		1	\$ 3,00	\$ 3,00
movilizacion		1	\$ 3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 31,70

FUNERALES				
CORONA FUNERARIA	FG-C	\$ 100,00		
crisantemo		8 \$	2,50	\$ 20,00
rosa		1 \$	5,00	\$ 5,00
hojas		1 \$	3,00	\$ 3,00
oasis		1 \$	1,00	\$ 1,00
follaje		1 \$	3,00	\$ 3,00
pedestal		1 \$	3,00	\$ 3,00
materiales indirectos		1 \$	2,00	\$ 2,00
mano de obra		1 \$	3,00	\$ 3,00
movilizacion		1 \$	3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 43,00
cruz funeraria	FG-Cruz	\$ 100,00		
crisantemo		8 \$	2,50	\$ 20,00
rosa		1 \$	5,00	\$ 5,00
hojas		1 \$	3,00	\$ 3,00
oasis		1 \$	1,00	\$ 1,00
follaje		1 \$	3,00	\$ 3,00
pedestal		1 \$	3,00	\$ 3,00
materiales indirectos		1 \$	2,00	\$ 2,00
mano de obra		1 \$	3,00	\$ 3,00
movilizacion		1 \$	3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 43,00
pedestal funerario	FG-pedestal	\$ 80,00		
caruchos		1 \$	2,50	\$ 2,50
rosa		2 \$	5,00	\$ 10,00
hojas		1 \$	3,00	\$ 3,00
oasis		1 \$	1,00	\$ 1,00
follaje		1 \$	4,00	\$ 4,00
pedestal		1 \$	3,00	\$ 3,00
materiales indirectos		1 \$	2,00	\$ 2,00
mano de obra		1 \$	3,00	\$ 3,00
movilizacion		1 \$	3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 31,50
arreglo de piso pequeño	FG-FP	\$ 40,00		
caruchos		1 \$	2,50	\$ 2,50
rosa		1 \$	5,00	\$ 5,00
hojas		1 \$	2,00	\$ 2,00
oasis		1 \$	1,00	\$ 1,00
follaje		1 \$	2,00	\$ 2,00
base		1 \$	1,00	\$ 1,00
materiales indirectos		1 \$	2,00	\$ 2,00
mano de obra		1 \$	3,00	\$ 3,00
movilizacion		1 \$	3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 21,50
arreglo de piso mediano	FG-FM	\$ 50,00		
caruchos		1 \$	2,50	\$ 2,50
rosa		1 \$	5,00	\$ 5,00
gerbera		1 \$	4,00	\$ 4,00
hojas		1 \$	2,00	\$ 2,00
oasis		1 \$	1,00	\$ 1,00
follaje		1 \$	2,00	\$ 2,00
base		1 \$	1,00	\$ 1,00
materiales indirectos		1 \$	2,00	\$ 2,00
mano de obra		1 \$	3,00	\$ 3,00
movilizacion		1 \$	3,00	\$ 3,00
total costo				\$ 25,50

ANEXO C

VENTAS 2016-2017 “FLOR GLAMOUR”

Detalle de ingresos y egresos 2016			
MESES	INGRESO	EGRESOS	DIFERENCIA
enero	\$ 1.158,00	\$ 1.147,65	\$ 10,35
febreo	\$ 1.522,00	\$ 1.676,97	\$ (154,97)
marzo	\$ 1.979,26	\$ 1.563,87	\$ 415,39
abril	\$ 1.682,00	\$ 1.348,38	\$ 333,62
mayo	\$ 1.520,60	\$ 1.409,77	\$ 110,83
junio	\$ 2.536,60	\$ 2.133,33	\$ 403,27
julio	\$ 1.854,60	\$ 2.008,79	\$ (154,19)
agosto	\$ 2.450,26	\$ 2.047,60	\$ 402,66
septiembre	\$ 2.283,86	\$ 2.355,81	\$ (71,95)
octubre	\$ 1.525,00	\$ 1.001,86	\$ 523,14
noviembre	\$ 2.367,00	\$ 2.293,39	\$ 73,61
diciembre	\$ 2.121,04	\$ 2.646,82	\$ (525,78)
TOTAL	\$23.000,22	\$21.634,24	\$ 1.365,98

Detalle de ingresos y egresos 2017			
MESES	INGRESO	EGRESOS	DIFERENCIA
enero	\$ 1.198,00	\$ 1.147,65	\$ 50,35
febreo	\$ 1.422,00	\$ 1.676,97	\$ (254,97)
marzo	\$ 1.999,26	\$ 1.563,87	\$ 435,39
abril	\$ 1.622,00	\$ 1.348,38	\$ 273,62
mayo	\$ 2.020,60	\$ 1.409,77	\$ 610,83
junio	\$ 2.536,60	\$ 2.133,33	\$ 403,27
julio	\$ 1.854,60	\$ 2.408,79	\$ (554,19)
agosto	\$ 2.450,26	\$ 2.247,60	\$ 202,66
septiembre	\$ 2.283,86	\$ 2.355,81	\$ (71,95)
octubre	\$ 3.825,00	\$ 2.801,86	\$ 1.023,14
noviembre	\$ 2.367,00	\$ 2.293,39	\$ 73,61
diciembre	\$ 4.121,04	\$ 3.646,82	\$ 474,22
TOTAL	\$27.700,22	\$25.034,24	\$ 2.665,98

